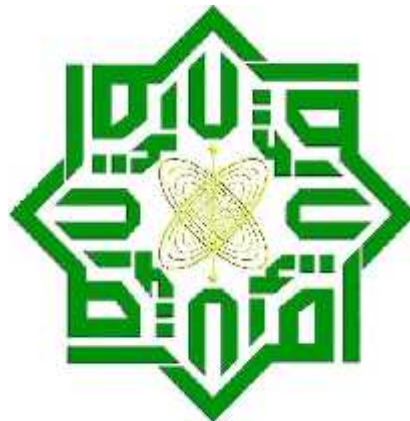


**ANALISIS IMPLEMENTASI KINERJA PADA PT KERTA
KARMA JAYA PEKANBARU MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD**

SKRIPSI

OLEH

TONDI SOLLOON
NIM: 10971007037



**PROGRAM S.1
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2013**

**ANALISIS IMPLEMENTASI KINERJA PADA PT KERTA
KARMA JAYA PEKANBARU MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral
Comprehensive Strata 1 Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

OLEH

TONDI SOLLOON
NIM: 10971007037



**PROGRAM S.1
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2013**

ABSTRAK

ANALISIS IMPLEMENTASI KINERJA PADA PT KERTA KARMA JAYA PEKANBARU MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

Oleh : Tondi Solloon

Usaha yang dilakukan yaitu penjualan sepeda motor dengan merek Yamaha. Latar belakang penulis mengambil judul ini karena ingin mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan sistem pengukuran Balanced Scorecard, dimana pada saat ini masih banyaknya perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan hanya dilihat dari perspektif keuangan saja, dan mengabaikan aset intangible (tidak berwujud) dan pelanggan. Metode Balanced Scorecard ini bisa memberikan alternative bagi perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan dan bisa juga menjadi strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerja.

Subjek dari penelitian ini adalah yang terkait dengan seluruh yang menjadi peningkatan kinerja PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru. Penelitian ini bersifat penelitian lapangan yang berlokasi di Jalan H. Imam Munandar No. 8 A-C Kelurahan Tangkerang Selatan Kecamatan Bukit Raya. Sementara itu dalam mendapatkan data di lapangan penulis lakukan dengan menggunakan teknik observasi, angket, wawancara dan studi dokumen, yang kemudian penulis analisa secara kualitatif dan kuantitatif.

Hasil penelitian yang penulis lakukan, untuk kategori perspektif keuangan, nilai akhir komponennya sebesar 75%. Untuk kategori perspektif pelanggan nilai akhir komponennya sebesar 55%, dari hasil kuisioner untuk Customer Satification Index, konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru. Untuk Perspektif Proses Bisnis Internal, kategori Proses Inovasi dan Layanan Purna Jual dikategorikan Baik dan Sangat Baik dengan nilai akhir komponen sebesar 87.5%, sehingga perusahaan bisa dikatakan telah menjalankan standar yang diberikan oleh PT. Alpha Scorpi. Untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, nilai akhir komponennya sebesar 73.33%, dari hasil kuisioner kategori Employee Satification Index, karyawan PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru setuju dengan sistem kerja perusahaan yang telah diterapkan. Untuk hasil keseluruhan Balanced Scorecard pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dikategorikan Sangat Sehat (A) dengan nilai hasil keseluruhan perspektif 69.06%.

Kata Kunci : Strategi, Implementasi, Balanced Scorecard, PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr, Wb.

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, berkat taufiq dan hidayah-Nya sehinggapenulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna melengkapi persyaratan akademik untukmemperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen S1 di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Diawali dengan Doa dan sebetulnya perjuangan, memulai studi hinggapenyusunan tugas akhir (skripsi) dengan melewati berbagai kendala, semuanya memberikan pengalaman tersendiri bagi penulis. Pengalaman yang menjadi tenaga pendorong bagi penulis untuk meraih cita-cita.

Alhamdulillah rabbil'alamin atas karunia Allah SWT. Penulis yakin dan percaya bahwa jika ada kesulitan maka didalamnya terdapat dua kemudahan.

Melalui kerja yang maksimal dengan segenap kemampuan, pikiran, waktu dan tenaga serta berbagai hambatan, cobaan, dan godaan, akhirnya skripsi yang berjudul "*Analisis Implementasi Kinerja pada PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru menggunakan Metode Balanced Scorecard*" dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penulis telah mencurahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan skripsi ini, tetapi lepas dari semuanya itu mengingat penulis juga masih dalam tahap belajar, tentunya tak luput dari berbagai kekurangan dan ketidaksempurnaan, namun inilah hasil maksimal yang dapat penulis berikan.

Penyelesaian laporan skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan Terima Kasih kepada :

1. Ayahanda M. Saleh Siregar dan Ibunda Rismawati tersayang atas segala pengorbanan, doa, dan motivasi yang telah diberikan.
2. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir, MA. Selaku Rektor pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
3. Bapak Dr. Mahendra Romus, M.Ec. Selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Mulya Sosiadi, SE. MM. Selaku Ketua Jurusan Manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau..
5. Ibu Susnaningsih Mu'at, SE, MM. Selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
6. Semua Dosen dan Staf pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
7. Buat Kakak-kakak ku Azwir, Nabi Ardi, dan Adam Dinil serta Adik-Adik ku Crisna Arif, Intan Tri Wulandari dan Arjinal Liando dan juga seluruh saudara yang telah membantu penulis baik berupa moril maupun materi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini hingga akhir.
8. Untuk tambatan hati saya Ayu Aisah yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

9. Sahabat-sahabat ku : Yopi, Rizqon, Lizarmi, Riza, Heri, Nia, Sapariadi, Wardhana dan teman-teman mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Terimakasih atas dukungan dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tanpa dukungan kalian penulis tidak dapat mengerjakannya seorang diri. Sekali lagi penulis ucapkan makasih banyak atas semua bantuan yang telah diberikan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari berbagai pihak untuk kesempurnaan skripsi ini.

Semoga skripsi ini mempunyai banyak manfaat bagi semua pihak, utamanya bagi penyusun dalam pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Wassalamualaikum Wr, Wb.

Pekanbaru, April 2013

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja.....	10
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	11
2.1.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja.....	12
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	14
2.1.4 Karakteristik Pengukuran Kinerja.....	15
2.1.5 Kelemahan Pengukuran Kinerja.....	15
2.1.6 Kinerja dalam perspektif Islam	16
2.2 Balanced Scorecard.....	18
2.2.1 Konsep, Sejarah, dan Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.2.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.2.4 Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.2.5 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.2.6 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	32
2.2.7 Membandingkan <i>Tableau de Board</i> (Perancis) Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	36
2.3.1 Perspektif Keuangan	36

2.3.2 Perspektif Pelanggan.....	39
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	41
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	44
2.4 Penelitian Terdahulu	46

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional Variabel.....	49
3.2 Lokasi Penelitian.....	49
3.3 Metode Pengumpulan Data	50
3.4 Jenis dan Sumber Data	50
3.5 Metode Analisis	51
3.5.1 Analisis kualitatif	51
3.5.2 Analisis kuantitatif	51
3.5.3 Populasi dan Sampel	53
3.6 Metode Analisis Data	54
3.6.1 Analisis <i>financial perspective</i>	54
3.6.2 Analisis <i>Customer perspective</i>	55
3.6.3 Analisis Perspektif Bisnis Internal	58
3.6.4 Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	58
3.7 Menghitung Bobot dan Skor Menggunakan Nilai Rata-Rata Jumlah Indikator.....	61
3.7.1 Mengukur Jumlah Skor Indikator	62

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	65
4.2 Visi dan Misi.....	67
4.2.1 Visi	67
4.2.2 Misi.....	67
4.3 Struktur Organisasi	68

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Pengukuran Kinerja yang Dipakai Perusahaan Saat Ini.....	71
5.2 Pembobotan <i>Perspektif Balance Scorecard</i>	71
5.3 Perspektif Balanced Scorecard	73

5.3.1	Perspektif Keuangan	73
5.3.2	Perspektif Pelanggan.....	85
5.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	99
5.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	101
5.4	<i>Balanced Scorecard</i> PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru.....	113
5.5	Hasil Penilaian Kinerja Keseluruhan Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	113

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan	118
6.2	Saran	120

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Net Profit Margin</i> PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dari tahun 2009-2011	5
Tabel 1.2 <i>Sales Growth</i> PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dari tahun 2009-2011	6
Tabel 2.1 Perbedaan pendekatan tradisional dan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	42
Tabel 3.1 Mengukur Bobot dan Bobot Indikator	61
Tabel 3.2 Mengukur Skor Tertimbang Maksimum	62
Tabel 3.3 Nilai dan Skor Indikator	63
Tabel 3.4 Menghitung Nilai Akhir total atau Total Skor	64
Tabel 3.5 Kriteria Pengukuran Perusahaan	64
Tabel 5.1 Pembobotan <i>Balance Scorecard</i>	72
Tabel 5.2 <i>Return On Asset (ROA)</i> Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	74
Tabel 5.3 <i>Return On Equity (ROE)</i> Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	77
Tabel 5.4 <i>Profit Margin on Sales (PMoS)</i> Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	79
Tabel 5.5 <i>Debt Ratio</i> Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	81
Tabel 5.6 <i>Debt Ratio to Equity</i> Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru ..	84
Tabel 5.7 Data Pelanggan Untuk Tahun 2009 – 2011 Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	85
Tabel 5.8 Tingkat <i>Customer Retention</i> Untuk Tahun 2009 – 2011 Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	87
Tabel 5.9 Tingkat <i>Number of Complaint</i> Untuk Tahun 2009 – 2011 Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	89
Tabel 5.10 Profitabilitas Konsumen PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru ..	90
Tabel 5.11 Dimensi Kualitas Menurut Garvin	93
Tabel 5.12 Data Keusioner Tingkat Kepuasan Pelanggan Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	96

Tabel 5.13	Tingkat Kepuasan Konsumen PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	97
Tabel 5.14	Data Jumlah Karyawan Untuk Tahun 2009 – 2011 Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	102
Tabel 5.15	Jumlah Pelatihan Tenaga Kerja Untuk Tahun 2009 – 2011 Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	102
Tabel 5.16	Tingkat Absensi Karyawan Untuk Tahun 2009 – 2011 Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	104
Tabel 5.17	Data Keusioner Tingkat Kepuasan Karyawan Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	109
Tabel 5.18	Tingkat Kepuasan Karyawan pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	110
Tabel 5.19	Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	113
Tabel 5.20	Kriteria Standar Penilaian Kinerja Perusahaan	114
Tabel 5.21	Mengukur Skor Tertimbang Maksimum	115
Tabel 5.22	Nilai Skor Indikator	115
Tabel 5.23	Menghitung Nilai Akhir Total per Komponen	116
Tabel 5.24	Nilai Akhir Total atau Total Skor	116
Tabel 5.25	Standar Kriteria Pengukuran Perusahaan	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perkembangan Peran Balanced Scorecard Dalam Sistem Manajemen Strategik	21
Gambar 2.2	Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik	29
Gambar 2.3	<i>Core Measurement Group</i>	40
Gambar 2.4	<i>Customer Value Proposition</i>	41
Gambar 2.5	<i>Generic Value Model – Perspektif Proses Bisnis Internal...</i>	44
Gambar 2.6	Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	46

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan bisnis yang pesat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya.(Mulyadi, 2001)

Strategi manajemen yang tepat dan sesuai, sangat dibutuhkan dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu memperoleh laba. Meningkatnya laba dan kualitas produk dan jasa serta pelayanan perusahaan juga tidak lepas dari pengaruh kinerja perusahaan yang baik. Kinerja perusahaan dikatakan baik apabila perusahaan mampu mengatur serta mengembangkan sumber daya yang dimiliki dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selama ini pengukuran kinerja perusahaan, masih banyak menitikberatkan pada sisi keuangan saja (secara tradisional atau konvensional). Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan

sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan, antara lain:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.
2. Diabaikannya aspek pengukuran *non-finansial* dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan system pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan ditemukannya konsep "*Balance Scorecard*" ini, maka perkembangan akuntansi terasa semakin cepat belakangan ini. Laporan akuntansi yang menggunakan BSC dalam mengukur kinerja perusahaan memakai empat dimensi yang berbeda yang salah satunya dimensi keuangan dan yang tiga lainnya non-keuangan.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai laporan kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. (Kaplan dan Norton, 2000)

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa konsep *Balance Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan. (Kaplan dan Norton, 2000)

Konsep BSC ini tetap mempertahankan ukuran keuangan dari performan sebelumnya, *Balanced Scorecard* memperkenalkan driver tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kekuatan sebenarnya *Balanced Scorecard* terjadi saat mentransform sistem pengukuran menjadi sistem manajemen. Dengan kata lain *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk (Mulyadi, 2001):

1. Mengklasifikasi dan mendapatkan konsensus (persetujuan) mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi pada anggota perusahaan.
3. Menjelaskan tujuan tiap departemen dan individu terhadap strategi.
4. Menghubungkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menjelaskan inisiatif strategis.
6. Melakukan peninjauan strategis secara berkala dan sistematis.
7. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi.

PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru merupakan perusahaan distributor motor Yamaha, perusahaan ini dari tahun ke tahun mengalami peningkatan kinerja, namun dalam tahun terakhir kinerja perusahaan mengalami sedikit penurunan dan pelanggan yang berkurang untuk membeli sepeda motor pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Untuk mengetahui perkembangan profitabilitas dan pertumbuhan penjualan pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 1.1
NET PROFIT MARGIN PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU DARI
TAHUN 2009-2011 (DALAM RUPIAH).

Tahun	Laba bersih	Penjualan	NPM
2009	(186.900.791)	11.516.716.688	(1.62%)
2010	2.806.469.581	26.151.707.605	10.73%
2011	1.873.670.431	21.257.001.629	8.81%

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa kondisi *Net Profit Margin* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dari tahun 2009-2011 mengalami fluktuasi atau tidak stabil. Dimana pada tahun 2009 *Net Profit Margin* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru mengalami kerugian sebesar (1.62%) dan menalami peningkatan pada tahun 2010 sebesar 12.35%. *Net Profit Margin* perusahaan kemudian mengalami penurunan pada tahun 2011 sebesar 1.92%.

Jika dilihat dari pertumbuhan penjualan PT. Kerta Karma jaya Pekanbaru, untuk pertumbuhan penjualan pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 1.27%. Pada tahun 2011 pertumbuhan penjualan mengalami penurunan sebesar 1.08%. Artinya pada tahun 2010 perusahaan mengalami peningkatan penjualan yang signifikan, hal ini disebabkan karena banyaknya konsumen yang membeli motor merek yamaha sebagai produk yang dibutuhkan.

Tahun 2011 pertumbuhan penjualan mengalami penurunan disebabkan pelanggan yang mulai melirik produk merek lain dan persaingan harga

pun ikut dalam keinginan pelanggan. Untuk lebih jelasnya, bisa dilihat pada tabel 1.2 sbb:

TABEL 1.2
SALES GROWTH PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU DARI
TAHUN 2009-2011 (DALAM RUPIAH).

TAHUN	PENJUALAN BERSIH	% PENAMBAHAN
2009	11.516.716.688	-
2010	26.151.707.605	1.27%
2011	21.257.001.629	0.19%

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Saat ini PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru masih mengukur kinerja perusahaannya secara tradisional yaitu menitikberatkan pada sisi analisis laporan keuangan (rasio keuangan). Oleh karena itu, untuk dapat menentukan kinerja perusahaan, PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*.

Dari uraian diatas. Penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul: ***“Analisis Implementasi Kinerja pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru Menggunakan Metode Balanced Scorecard”***.

1.2 Rumusan Masalah

Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya secara tradisional, yaitu hanya dengan menitikberatkan pada aspek keuangannya saja. Perusahaan cenderung berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Oleh karena itu penulis mencoba menerapkan beberapa pengukuran sederhana dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk

menganalisis kinerja perusahaan. Adapun permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan di PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru?
2. Bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan sistem pengukuran *Balanced Scorecard* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan di PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui kinerja perusahaan jika diukur dengan sistem pengukuran *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.
2. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.

3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran singkat, penelitian ini dibagi dalam enam bab, secara garis besar bab demi bab disusun secara berurutan, yaitu:

BAB I: Menjelaskan secara singkat mengenai pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah yang dibahas dalam penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan obyek yang diteliti, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dilakukan, dan yang terakhir adalah sistematika penulisan.

BAB II : Berisi tinjauan pustaka yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, penelitian terdahulu.

BAB III : Berisi metode penelitian terdiri dari jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : Berisi tentang gambaran umum perusahaan berupa latar belakang berdirinya, profil perusahaan dan struktur organisasi.

BAB V : Merupakan bab inti penelitian yang terdiri dari deskripsi obyek penelitian, hasil analisis data yang membahas tentang penggunaan *Balance Scorecard* dalam penilaian kinerja perusahaan PT. Kerta

Karma Jaya Pekanbaru. Pada bab ini data-data telah dikumpulkan dianalisis dengan alat-alat yang telah dipersiapkan.

BAB VI : Merupakan kesimpulan yang didapat dari masalah yang sedang diteliti, serta saran-saran kepada pihak perusahaan untuk membantu meningkatkan kinerja Keuangan dan non keuangan dengan metode *Balance Scorecard*. Berdasarkan penerapan teori yang digunakan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Mulyadi, 2001).

Selanjutnya Handoko (2001) menyatakan bahwa kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Kinerja menurut Mulyadi (2007 : 337) kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Keberhasilan pencapaian strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaranstrategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, danditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaranstrategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja.

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007 : 419) adalah :penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatuorganisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dankriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Larry D. Stout (dalam Yuwono 2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapatdigunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personelmenghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan olehorganisasi.

Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja manajemen hanya didasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, sebab ukuran keuangan dapat dengan mudah diperoleh berupa nilai kuantitatif yang berasal dari laporan keuangan. Sementara kinerja-kinerja non keuangan diabaikan karena dianggap sulit diukur dan memiliki kelemahan yang cukup mengganggu yaitu

ketidakmampuannya mengukur aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual sumber daya manusia. (Rahman 2001).

Namun dalam pengukuran kinerja menggunakan aspek keuangan tetap digunakan karena kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.1.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Anthony dan Hermanson (2001:52), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

1. Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali

untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2. Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritical saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Mardiasmo, 2002:122) :

- 1) Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap.
- 2) Mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif rasional.

Sehingga sistem pengukuran kinerja harus memenuhi tuntutan sebagai berikut (Mardiasmo, 2002:125):

1. Sistem tersebut harus mencerminkan pemahaman organisasi yaitu sistem pengukuran kinerja harus memonitor kinerja organisasi dan menggiring kinerja dalam tujuan utama organisasi.
2. Sistem pengukuran kinerja harus mengukur aspek kritis yang penting atau perbedaan-perbedaan dari kinerja organisasi untuk mencapai tujuan utama.

2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan,

kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat penilaian kinerja yaitu:

- a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.4 Karakteristik Pengukuran Kinerja

Menurut Yuwono dkk, 2002 dalam suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, perusahaan harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*;
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2.1.5 Kelemahan Pengukuran Kinerja

Kaplan dan Norton (2000 : 75) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta *intelektual* (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.1.6 Kinerja dalam perspektif Islam

Manusia adalah makhluk Tuhan paling sempurna yang diciptakan oleh Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras mengharapkan Ridho Allah SWT.

Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rezeki, berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW.

Firman Allah dalam Al-Qur'an Surat An-Nahl: 93

...

Artinya: *“Dan sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.”* (Q.S. An-Nahl : 93)

Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi, adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Mengapa kita harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja? Karena Allah SWT menyuruh kita untuk melakukan hal itu.

Sebagai agama universal, yang konten ajaran-Nya tidak pernah lekang oleh waktu, atau lapuk oleh zaman, dengan berbasi Al Quran, Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai. Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105.

سَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ،

Artinya : *“Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan*

dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”.” (Q.S. At-Taubah : 105).

Dan dalam Al-Qur’an surat Ar-Raa’d ayat 11 juga dijelaskan:

.....

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَ مُحْتَصِرٌ وَإِنَّمَا أَنفُسُهُمْ إِذَا ارْتَدَّ اللَّهُ فَعُولٌ مِّسْرٌ أَفَلَا مَرَدُّ لَهُمْ مَالَهُمْ مِمَّنْ دُونِهِ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”. (Q.S. Ar-Raa’d : 11)

Dari ayat Al-Qur’an Q.S. Ar-Raa’d : 11 dijelaskan bahwa untuk dapat merubah keadaannya, seseorang harus berusaha dan berdo’a. Seseorang yang berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya maka ia harus bekerja, seseorang yang bekerja berarti dia telah memiliki keinginan yang ingin diraihny, hal inilah yang disebut motivasi yang mempengaruhi seorang karyawan untuk bekerja giat agar apa yang menjadi tujuannya dapat tercapai.

2.2 Balanced Scorecard

2.2.1 Konsep, Sejarah, dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik KPMG (*Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler*) di USA yang diketahui oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang : “*Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan*” studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul : *Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*”. Dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4(empat) perspektif : perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

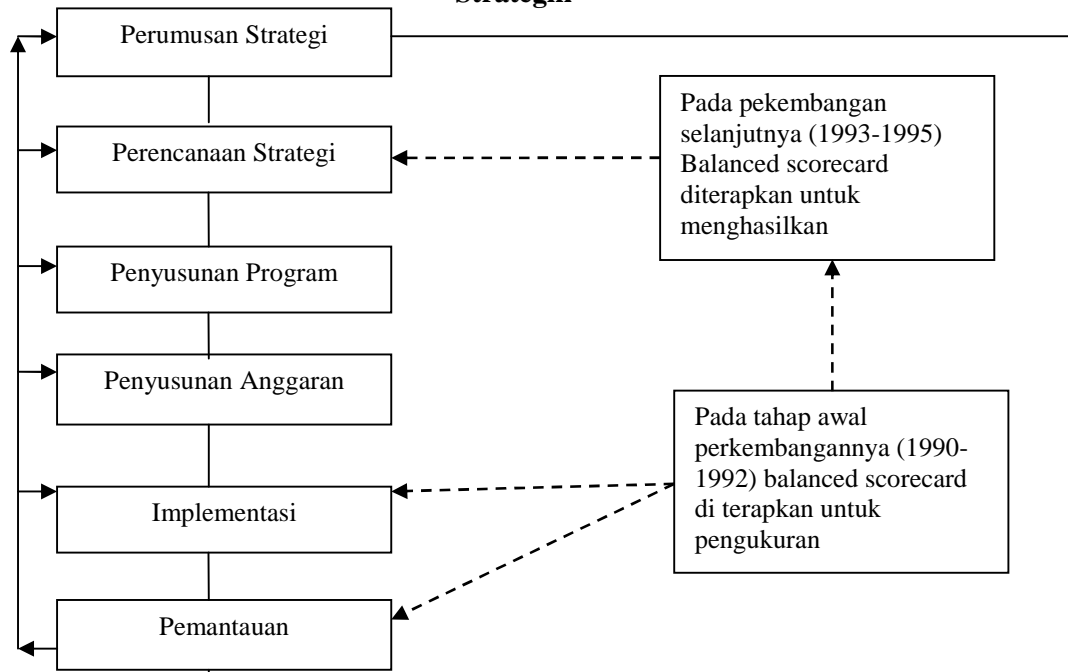
Berdasarkan konsep *balanced scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *balanced scorecard* perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *balanced scorecard* yang *komprehensif*. Dengan menambah ukuran kinerja non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan.

Itulah sebabnya mengapa *balanced scorecard* disebut “*Measure That Driver Performance*”. Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) *Balanced Scorecard*, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi

perusahaan dari top-management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional.

Gambar 2.1
Perkembangan Peran Balanced Scorecard Dalam Sistem Manajemen Strategik



Sumber : Mulyadi (2001)

Pada tahap perkembangannya, *balanced scorecard* dimanfaatkan untuk setiap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi *balancedscorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap *trend* perubahan lingkungan macro dan lingkungan industri kedalam perspektif yang lebih luas : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif *balancedscorecard*,

manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran strategi perusahaan.

2.2.2 Pengertian Balanced Scorecard

Sebenarnya pada tahun 1960-an, Perancis telah mengembangkan suatu konsep yang sama dengan *balance scorecard* yang dinamai “*Tableau de Bord*” atau “*Dashboard*”. Di Eropa khususnya di Perancis, manager telah menggunakan pendekatan pengukuran kinerja, *tableau de Bord*, yang sangat mirip dengan *Balanced Scorecard*. *Tableau de Bord* mengidentifikasi pemicu keberhasilan perusahaan dalam 4 bidang : *logistic*, pemanufacturan, personalia dan administrasi. Namun karena kurangnya mempublikasikan kepada semua aspek mengenai “*Tableau de Bord*” ini, sehingga konsep ini kurang dikenal. (Garrison 2000 : 112)

Pada tahun 1992 konsep *Balaced Scorecard* yang hampir sama dengan konsep “*Tableau de Bord*” pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Renevue Edisi Januari – Februari 1992 yang merupakan salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan.

Balanced Scorecard hampir sama dengan *activity based responsibility accounting*, karena *Balanced Scorecard* memfokuskan pada proses dan memerlukan penggunaan informasi berbasis aktivitas untuk menerapkan banyak tujuan dan tolak ukurnya. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk

setiap 4 (empat)perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif prosesusaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tolak ukur kinerja keuangan dan non keuangan kedua-duanya adalah penting, kadang-kadang akuntan dan manager memfokuskan terlalu banyak kepada tolak ukur keuangan seperti laba dan varian biaya, karena angka-angka tersebut telah tersedia dari sistem akuntansi. Namun manager juga dapat memperbaiki pengendalian operasional dengan mempertimbangkan tolak kerja kinerja non keuangan. Tolak ukur demikian dapat lebih tepat waktu dan lebih dekat pengaruhnya terhadap karyawan pada tingkat organisasi yang lebih rendah, dimana produk atau jasa dibuat atau diberikan.

Untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam penciptaan nilai di masa depan dalam era informasi. Oleh karena itu diperlukan pengukuran yang dapat menilai faktor-faktor non keuangan yang dimiliki oleh perusahaan. *Balanced Scorecard* melengkapi pengukuran finansial dari kinerja masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa depan. Pengukuran menjadi suatu hal vital sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek, dalam *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi atau individu.

Menurut Munawir (2002 : 437) pengertian *balanced Scorecard* adalah : “Suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang”.

Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (*lead indication*).

Menurut Yuwono (2003: 8) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performan bisnis.

Menurut Umar (2002: 370) mengemukakan definisi *Balanced Scorecard* Penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing.

Menurut Mulyadi (2001: 1) bahwa *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendorong kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis / intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000: 117) ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat

aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growthperspective*), perspektif proses internal / bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan untuk empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan dan ukuran untuk keempat perspektif tersebut dihubungkan dengan serentetan hipotesis sebab dan akibat sehingga menghasilkan *testablestrategy* dan memberikan *feedback* bagi para manajer.

2.2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional.

Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategi kontemporer

dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, (4) terukur. (Mulyadi, 2001).

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategic ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Balanced Scorecard memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, personel harus mewujudkan sasaran dari perspektif *customer*. Perusahaan

harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan value terbaik bagi *customers*. Produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customers* harus dihasilkan dari proses yang produktif dan *cost effective*. Proses yang produktif dan *cost effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen.

Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif *customers*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipatganda dan berjangka panjang. Oleh karena kinerja keuangan dapat dijelaskan dengan nyata penyebabnya, personel dapat mengulangi sukses yang diperolehnya di lain kesempatan.

Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai

hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan, atau keuangan.

Kekoherenan sasaran strategi yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

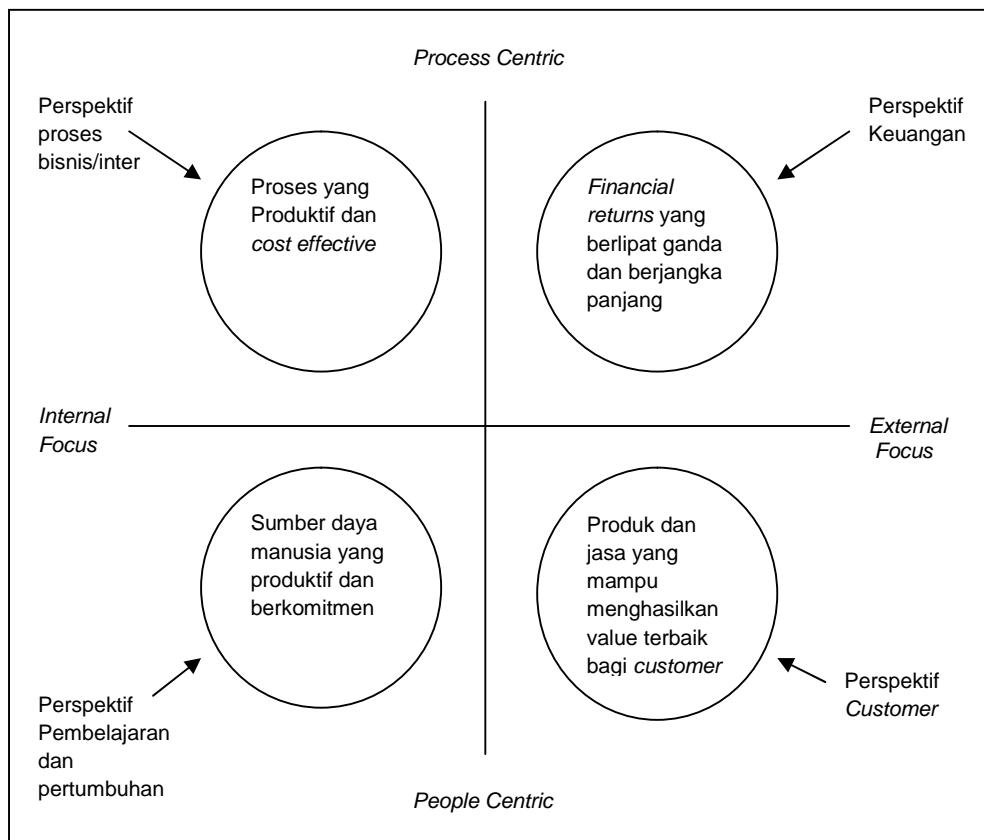
Kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*). Kekoherenan di antara keluaran yang

dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik (perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran) menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Kecepatan respon ini sangat diperlukan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang turbulen.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Berikut adalah gambar yang memperlihatkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi di keempat perspektif.

Gambar 2.2
Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik



Sumber : Mulyadi (2001)

Dalam gambar tersebut terlihat empat sasaran strategi yang perlu diwujudkan oleh perusahaan: (1) *financial returns* yang berlipatganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Empat sasaran strategik itu dipisahkan oleh dua garis keseimbangan yaitu garis *vertical* dan garis *horizontal*. Garis *vertical* digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan ke luar (*external focus*). Sedangkan garis *horizontal* digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process centric*) dan pemusatan ke orang (*people centric*).

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategi ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategi di perspektif keuangan maupun sasaran strategi di perspektif nonkeuangan.

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategi yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategi di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.2.4 Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

Menurut Suhendra (2004), mengemukakan bahwa bangunan *balanced scorecard* dimulai dari visi perusahaan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan-tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritikal agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor-faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan.

Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan.

2.2.5 Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

2.2.6 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis.

Kaplan dan Norton menyatakan pentingnya penciptaan suatu *Scorecard* yang mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis sebagai berikut:

- a. *Scorecard* menggambarkan visi organisasi dari masa depan untuk seluruh organisasi. *Scorecard* menciptakan pemahaman bersama.

- b. *Scorecard* menciptakan sebuah model *holistic* dari strategi yang memungkinkan semua karyawan untuk melihat bagaimana mereka memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Tanpa hubungan tersebut, individu dan departemen dapat mengoptimalkan kinerja local mereka tetapi tidak berkontribusi dalam mencapai tujuan strategi.
- c. *Scorecard* memfokuskan upaya perubahan. Jika tujuannya tepat langkah-langkahnya di identifikasikan, keberhasilan implementasi kemungkinan akan terjadi. Jika tidak, investasinya dan inisitif tersebut akan sia-sia.

Selanjutnya Kaplan dan Norton juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* organisasi terhubung dengan strategi, yaitu: *cause-and-effect relationships*, *performance drivers* dan *linkage to financial*.

- a. Hubungan sebab dan akibat (*Cause-and-effect relationships*)

Prinsip ini sangat penting bagi *Balanced Scorecard* karena prinsip inilah yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan konsep-konsep yang lain. Dengan prinsip ini, *Balanced Scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang padu. Menurut Kaplan dan Norton, sebuah strategi adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan *cause and effect*, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan *if-then*.

Pengembangan *Balanced Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* (SBU)

dalam hubungan *cause dan effect*. Melalui model hubungan *cause and effect* ini pula, suatu strategi dapat dianimasikan dan dikritisi bersama, baik sebelum, selama, dan sesudah dieksekusi. Pengujian terhadap sekumpulan *scorecard* dapat dilakukan dengan mudah karena tiap relasi dan hubungan kausalitas dapat diuji secara rinci.

b. Performance Drivers

Sebuah Balanced Scorecard yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh SBU.

Outcomes (lagging indicators) mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan perusahaan, seperti *profitability, marketshare, customer satisfaction, customer retention*, dan *employee skills*. Sedangkan *performance drivers (leading indicators)* mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Identifikasi *performance drivers* membantu mengatasi kelemahan dari outcome measures. Pemahaman mengenai pertumbuhan segmen pasar (*outcome measures*) akan lebih bermanfaat jika diketahui faktor-faktor yang menyebabkan pergerakannya.

c. Keterkaitan dengan Keuangan (Linkage to Financials)

Adanya kritik terhadap pengukuran kinerja berbasis laporan keuangan tidak lantas menghasilkan rekomendasi untuk membuang tolak ukur keuangan. Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan

tidak akan memberikan perbaikan terhadap perusahaan apabila hal tersebut hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.

Hal ini seperti dikatakan Kaplan dan Norton: “*Ultimately, causal paths from all the measures on a scorecard should be linked to financial objectives.*” (“Pada akhirnya, jalur kausal dari semua tindakan pada scorecard harus dikaitkan dengan tujuan keuangan.”) Dengan demikian, tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari *performance driver*, dalam hal, sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil.

Sebagai ilustrasi sederhana adalah dalam suatu pertandingan sepakbola, kedua tim yang bertanding bebas mengembangkan strategi dan taktik permainan yang terbaik. Namun, pemenang pertandingan bukanlah mereka yang telah mengembangkan permainan dengan cantik. Apapun strategi yang digunakan, pemenang pertandingan adalah mereka yang lebih banyak mencetak gol. Mencetak gol seumpama outcome measures. Sedangkan strategi permainan itulah yang dikenal dalam *Balanced Scorecard* sebagai *Performance Driver*.

2.2.7 Membandingkan *Tableau de Board* (Perancis) Dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Epstein dan Manzoni, (1998) TDB mempunyai dua implikasi yang penting: (a) TDB bukanlah satu dokumen yang mencakup kesimpulan seluruh perusahaan secara langsung. Hal ini terjadi karena perusahaan terdiri dari sub-sub unit dan terdiri dari manajer-manajer yang mempunyai tanggung jawab

dan tujuan yang berbeda-beda. (b) TDB yang bervariasi pada perusahaan sebaliknya tidak terbatas pada indikator keuangan.

Tableau de Board (TDB) merupakan sebuah konsep yang sangat populer di Perancis meskipun diduga bahwa TDB telah ada jauh sebelum BSC. Sistem manajemen kinerja TDB pertama kali dikembangkan oleh insinyur bidang pemrosesan. Sistem ini berusaha mencari cara untuk meningkatkan proses produksi dengan memahami pengaruh kinerja pemrosesan yang lebih baik. Banyak buku telah ditulis oleh penulis di Perancis untuk menerangkan tentang konsep TDB dan bagaimana untuk menerapkannya pada sebuah perusahaan. Pesan yang sering disampaikan adalah TDB perlu untuk berkembang pada konteks misi dan tujuan dari tiap unit.

Sedangkan *Balanced Scorecard* terdiri dari perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep BSC ini bertujuan untuk menerjemahkan visi, misi dan memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita. BSC merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik atas strategi (Anthony dan Govindarajan, 2005).

2.3 Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran

balancedscorecard perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Adapun berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen penting dalam *Balanced Scorecard*.

2.3.1 Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan *indicator historis-agregatif* yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2000: 136) yaitu :

a. Tahap Pertumbuhan (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan

distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Tahap Bertahan (*sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkan pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya *Return Of Asset*, *Return Of Equity*, dan *Economic Value Added*.

c. Tahap Panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan

utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Menurut Tunggal (2003: 8) bahwa tolak ukur kinerja yang dapat dikemukakan dalam *balanced scorecard* perusahaan adalah : *Financialperspective*, yakni merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan yang terdiri atas :

- 1) *Return On Asset* (ROA) dengan formulasi :

$$ROA = \frac{NetIncome}{TotalAsset}$$

- 2) *Return On Equity* (ROE) dengan formulasi :

$$ROE = \frac{NetIncome}{EquityCapital}$$

- 3) *Profit Margin On Sales* (Pmos) dengan formulasi :

$$PMoS = \frac{NetIncome}{Sales}$$

- 4) *Debt Ratio* (DR) dengan formulasi :

$$DR = \frac{Total\ Hutang}{Total\ Aktiva}$$

- 5) *Debt Ratio to Equity*(DRE) dengan formulasi :

$$DRE = \frac{Total\ Kewajiban}{Modal\ Sendiri}$$

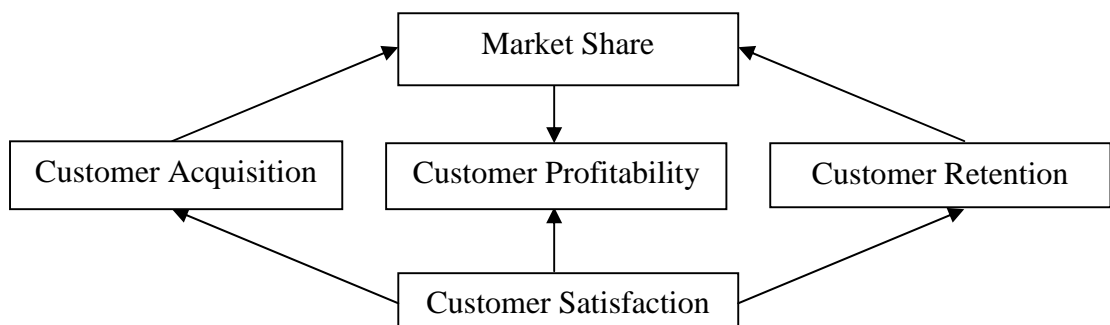
2.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing-

masing. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 2000: 150):

1. Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
 - a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - b. *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
 - c. *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
 - d. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
 - e. *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

Gambar 2.3
Core Measurement Group

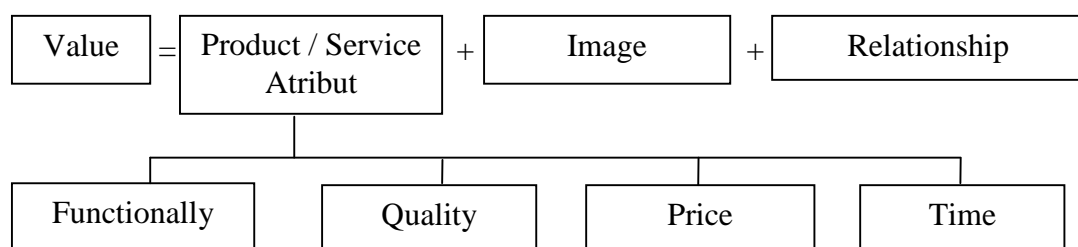


Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard, 2000.

2. Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

- a) *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
- b) *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.
- c) *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Gambar 2.4
Customer Value Proposition



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard, 2000.

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah :

Tabel 2.1
Perbedaan pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*

No.	Pendekatan Tradisional	Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>
1	✓ Berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang.	• Melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2	✓ Sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa.	• Proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 2000.

Menurut Kaplan & Norton (2000: 169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

a. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

b. Operasi (*Operations*)

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

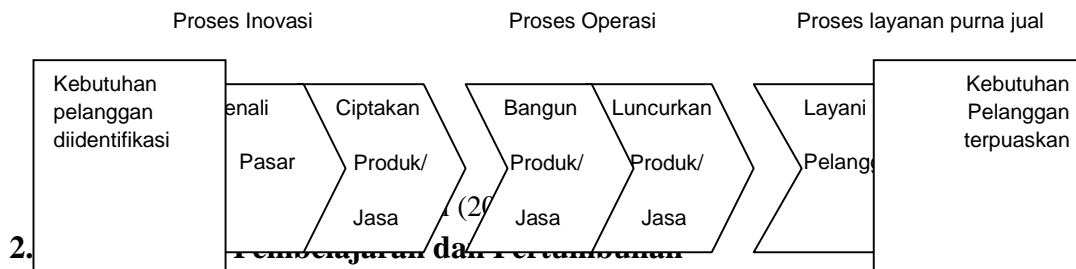
Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam

pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Jadi, pada proses ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

Berikut adalah gambar perspektif proses bisnis internal:

Gambar 2.5
Generic Value Model – Perspektif Proses Bisnis Internal



Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

BalancedScorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000: 174), yaitu :

1. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaandiotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terusmeneruspada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagicukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, ole karena itu perusahaanharus melakukan perbaikan terus-menerus.

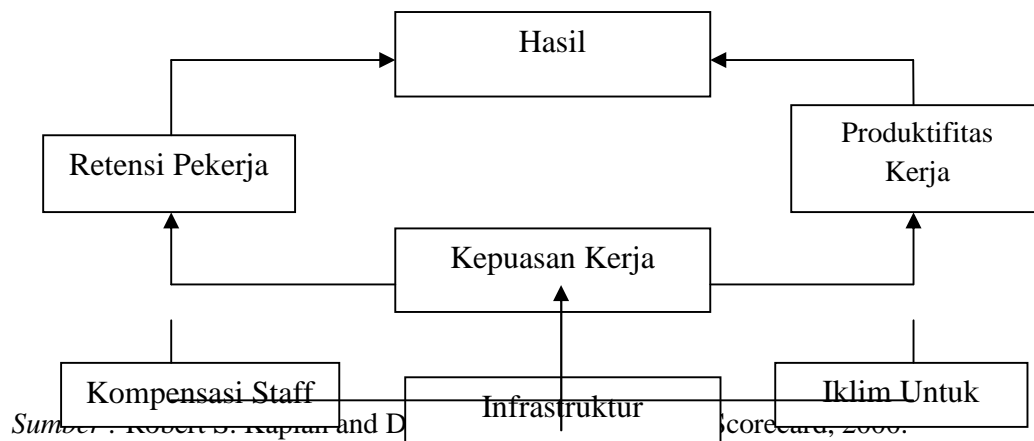
2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

Gambar 2.6
Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



2.4 Penelitian Terdahulu

Ahmad Falah Rusdiyanto (2010), melakukan penelitian berjudul “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang.”. Hasil pengukuran yang telah dilakukan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* yang dihasilkan dari masing – masing perspektif. Kesimpulan yang dapat diambil melalui analisis yang sudah dilakukan adalah bahwa *Balanced Scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *Balanced Scorecard*

mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* akan lebih akurat. Hasil pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Sri Wahyuni (2011), dengan penelitiannya yang berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. SEMEN BOSOWA MAROS”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan asset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PT Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik.

Suhendra (2004). Melakukan penelitian yang diterbitkan dalam Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan. Volume 8, Nomor 2. Penelitian ini mengambil judul Evaluasi Atas Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran

Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT. X. Hasil dari penelitian ini adalah Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan mulai dirasakan tidak memadai dalam menilai kinerja suatu perusahaan. Kinerja perusahaan meliputi aspek yang sangat luas. *Balanced Scorecard* menjawab tantangan itu. Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan paling tidak harus dilihat dalam empat aspek kinerja, yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan mampu mengembangkan ukuran-ukuran kinerja yang bersumber dari visi dan misi perusahaan. Sehingga perusahaan mampu memberikan fokus pada strategi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi tersebut. Penelitian ini menemukan bahwa beberapa ukuran yang digunakan oleh PT X belum mencerminkan strategi secara utuh. Di samping itu, beberapa faktor yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* tidak ditemui.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional Variabel

Balanced Scorecard adalah strategi manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan baik dari segi keuangan maupun nonkeuangan yang bertujuan untuk memberikan kelangsungan (kontinuitas) perusahaan di masa-masa yang akan datang. Analisis yang dilakukan akan memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan sebelum dan sesudah di ukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang memberikan 4 dimensi perspektif yaitu perspektif Keuangan, perspektif pelanggan, perspektif karyawan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dipilih pada PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru dengan pertimbangan bahwa selain sangat relevan dengan permasalahan yang diteliti, juga mudah mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan. Lingkup penelitian dalam hal ini adalah untuk membahas pemecahan masalah penilaian kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang terletak di Jalan H. Imam Munandar No. 8 A-C Kelurahan Tangkerang Selatan Kecamatan Bukit Raya. Telepon : (0761) 7796998.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a) Wawancara

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten di perusahaan.

b) Kuesioner

Yaitu melalui penyebaran kuesioner untuk dapat mengetahui seberapa tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan.

c) Dokumentasi

Yaitu berupa data laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi), serta data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

d) Studi pustaka

Yaitu merupakan teknik pengumpulan data berdasarkan sumber-sumber yang diperoleh dari literatur yang membahas mengenai pengukuran kinerja *BalancedScorecard*.

3.4 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner yang

dilakukan oleh karyawan. Adapun hasil diantaranya mengenai objek penelitian & data mengenai kepuasan karyawan yang diketahui lewat kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari perusahaan dan dari hasil penelitian lainnya yaitu antara lain : dokumen perusahaan, studi kepustakaan dll.

3.5 Metode Analisis

3.5.1 Analisis kualitatif

Yaitu analisis yang sulit diberikan pembenaran secara sistematis karena lebih cenderung kepada penyampaian perasaan atau wawasan yang meliputi padapenyampaian perasaan atau wawasan yang terdiri klarifikasi visi, misi dan tujuan kedalam rencana perusahaan. (Sugiyono, 2011)

3.5.2 Analisis kuantitatif

Yaitu analisis yang datanya dapat dihitung yang mengukur kinerja masing-masing perspektif. (Sugiyono, 2011)

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan nonkeuangan. Data nonkeuangan berupa jawaban responden dari pernyataan-pernyataan yang diberikan merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur

variabel yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reliabilitas (tingkat keandalan).

1. Uji Validitas Data

Analisis data diawali dengan validitas data. Uji *validitas* ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Uji *validitas* pengukur menggunakan *metode person correlation*.

Suatu item dikatakan *valid* jika *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dibandingkan 0.300 seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2011 : 126) menyatakan bila korelasi tiap faktor positif dan besarnya 0.300 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construe* yang kuat. Jadi, item kuesioner yang *valid* dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas Data

Selain harus diuji *validitas*, suatu penelitian juga harus diuji *reliabilitas*. Uji *reliabilitas* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji *reliabilitas* dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing-masing instrument dengan rumus :

Menurut Sujianto (2011;110), jika skala itu dikelompokkan kedalam lima kelas dengan reng yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diintegrasikan sebagai berikut :

Nilai *Alpha Cronbach* 0.00 s/d 0.20 berarti Kurang *Reliabel*

Nilai *Alpha Cronbach* 0.21 s/d 0.40 berarti Agak *Reliabel*

Nilai *Alpha Cronbach* 0.41 s/d 0.60 berarti Cukup *Reliabel*

Nilai *Alpha Cronbach* 0.61 s/d 0.80 berarti *Reliabel*

Nilai *Alpha Cronbach* 0.81 s/d 1.00 berarti Sangat *Reliabel*

3.5.3 Populasi dan Sampel

Objek penelitian yang diteliti adalah PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru. Termasuk didalamnya kondisi keuangan perusahaan, jasa/produk yang ditawarkan kepada pelanggan, proses layanan jasa/produk dan hal lain yang berhubungan dengan perusahaan serta karyawan yang bersangkutan, untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

Dalam hal ini populasi dan sampel yang digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variabel kepuasan pelanggan dalam perspektif pelanggan dan kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk perspektif keuangan, perspektif bisnis internal dan juga perspektif pelanggan, variabel-variabel diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan (*nonsampling*).

Kemudian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan untuk mengukur kinerjanya memakai metode pengambilan sampel yaitu *sampling jenuh* (sensus), dimana semua karyawan berjumlah 17 orang (populasi) perusahaan dijadikan sampel dengan cara penyebaran kuisioner. Dan untuk perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan diukur juga melalui penyebaran kuisioner dimana metode pengambilan sampel dalam variabel ini yaitu *sampling*

kuota yaitu pendapat pelanggan mengenai pelayanan perusahaan tersebut ditetapkan 20 pelanggan. Menurut Roscoe dalam buku *Research Methods For Business* (1982 : 253) memberikan saran-saran tentang ukuran sampel untuk penelitian sebagai berikut (Sugiono, 2008 : 130) :

1. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.
2. Jika sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat.
3. Dalam penelitian *mutivariate* (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian.
4. Untuk penelitian sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*, sebagai berikut :

3.6.1 Analisis *financial perspective*

Yaitu merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan terdiri atas : (Tunggal, 2003 : 8)

- a. *Return On Asset* (ROA) dengan formulasi :

$$ROA = \frac{NetIncome}{TotalAsset}$$

- b. *Return On Equity* (ROE) dengan formulasi :

$$ROE = \frac{NetIncome}{EquityCapital}$$

- c. *Profit Margin On Sales* (Pmos) dengan formulasi :

$$PMoS = \frac{NetIncome}{Sales}$$

- d. *Debt Ratio* (DR) dengan formulasi :

$$DR = \frac{Total\ Hutang}{Total\ Aktiva}$$

- e. *Debt Ratio to Equity* (DRE) dengan formulasi :

$$DRE = \frac{Total\ Kewajiban}{Modal\ Sendiri}$$

3.6.2 Analisis Customer perspective

Yaitu suatu analisis untuk menganalisis kepuasan pelanggan PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru sebagai berikut : (Kaplan & Norton, 2000: 150)

- a. *Customer Retention* dengan Formulasi :

$$CustomerRetention = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ yang\ Tetap}{Total\ Pelanggan} \times 100\ %$$

- b. *Number Of Complaint* dengan formulasi :

$$NumberOfComplaint = \frac{Jumlah\ Klaim}{Total\ Pelanggan} \times 100\ %$$

- c. *Profitabilitas Konsumen* dengan formulasi:

$$Profitabilitas\ Konsumen = \frac{Laba\ Bersih}{Penjualan\ Bersih} \times 100\ %$$

- d. *Customer Satisfaction Index*

Pegukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasa yang digunakan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, maka pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Data Kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan *Skala Likert* seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002: 74) sebagai berikut:

- | | | |
|-----------------------------------|---|-----------------------|
| 1. Sangat tidak puas (STP) = 1 | } | Tanggapan Positif (+) |
| 2. Tidak Puas (TP) = 2 | | |
| 3. Cukup Puas / Netral (CP/N) = 3 | | |
| 4. Puas (P) = 4 | | |
| 5. Sangat Puas (SP) = 5 | | |
| 1. Sangat tidak puas (STP) = 5 | } | Tanggapan Negatif (-) |
| 2. Tidak Puas (TP) = 4 | | |
| 3. Cukup Puas / Netral (CP/N) = 3 | | |
| 4. Puas (P) = 2 | | |
| 5. Sangat Puas (SP) = 1 | | |

- b. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 79) sebagai berikut:

$$IKC = PP$$

Dimana :

$IKC = Indeks Kepuasan Customers$

$PP = Perceived Performance$

- c. Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. Cukup puas, d. puas, dan e. sangat puas.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min}) : 5$$

Dimana :

$PP = \text{Banyaknya Pertanyaan}$

$R = \text{Jumlah Responden}$

$IK \text{ maks} = \text{Jumlah Interval maksimal responden}$

$IK \text{ min} = \text{Jumlah Interval minimum Responden}$

$EX \text{ min} = \text{Skor minimal yang bisa diberikan}$

$EX \text{ maks} = \text{Skor maksimal yang bisa diberikan}$

Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai

seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.

3.6.3 Analisis Perspektif Bisnis Internal

Internal process business perspective, salah satu ukuran kinerja *balanced scorecard* yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasaidengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuanpelanggan dan financial yang meliputi : (Kaplan & Norton, 2000: 169)

- a. **Inovasi** = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
- b. **Layanan Purna Jual** = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

3.6.4 Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan

Learning and Growth ini mengidentifikasikan struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang meliputi : (Kaplan & Norton, 2000: 174)

- 1) *Employee Training* dengan formulasi :

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

- 2) *Absenteeism* dengan formulasi :

$$\text{Abseseeism} = \frac{\text{Jumlah Rata - Rata Karyawan Absen}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

- 3) *Employee Satisfaction Indeks*

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Kuesioner yang dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuni (2011). Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah :

- a) Data Kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan *Skala Linkert* seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002: 74) sebagai berikut:

1. Sangat tidak setuju (STS) = 1
2. Tidak setuju (TS) = 2
3. Cukup Setuju / Netral (CS/N) = 3
4. Setuju (S) = 4
5. Sangat setuju (SS) = 5

- b) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana :

$IKK = Indeks Kepuasan Karyawan$

$PP = Perceived Performance$

- c) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, dan e. sangat puas.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min}) : 5$$

Dimana :

PP = Banyaknya Pertanyaan

R = Jumlah Responden

IK maks = Jumlah Interval maksimal responden

IK min = Jumlah Interval minimum Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidak setuju, b. tidak setuju, c. Cukup setuju, d. setuju, e. sangat setuju.

3.7 Menghitung Bobot dan Skor Menggunakan Nilai Rata-Rata Jumlah Indikator

Cara menghitung Bobot dan Skor *balance Scorecard* adalah memberikan bobot untuk masing-masing indikator, dengan menghitung banyaknya indikator dan menghitung bobot indikator berdasarkan nilai rata-rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator. Misalnya perspektif keuangan diberi bobot sebanyak 26 dan jumlah indikator di perspektif keuangan ini adalah 4. Maka bobot masing-masing indikator pada perspektif keuangan ini adalah $26/4 = 6.5$.

TABEL 3.1
MENGUKUR BOBOT DAN BOBOT INDIKATOR

	Perspektif	Key Performance Indicator	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Finansial 4 Butir	ROE	4	26	6.5
		ROI			
		Net Profit			
		Risk Keuangan			
2	Pelanggan 2 Butir	Indeks kepuasan			
		Jumlah pelanggan			
		Tingkat loyalitas			
		Risk customer			
3	Proses Internal 3 butir	Kecepatan			
		Antrian			
		Pengiriman			
		Kualitas			
		Risk IP			
Lanjutan					
4	Pembelajaran 3 butir	Keahlian			
		Loyalitas			
		Kepuasan SDM			
		Risk			

		pembelajaran			
	TOTAL				

Sumber: Rangkuti (2011 : 143)

TABEL 3.2
MENGUKUR SKOR TERTIMBANG MAKSIMUM

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Finansial	4	4	6.5	104
Pelanggan	-	-	-	-
Proses Internal	-	-	-	-
Pembelajaran	-	-	-	-
TOTAL				-

Sumber: Rangkuti (2011 : 144)

Rumus skortertimbangmaksimum

= jumlahindikator x skorindikatormaksimumxbobotindikator

3.7.1 Mengukur Jumlah Skor Indikator

Pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1 untuk masing-masing indikator (tabel 3.4), adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

Contoh ROE :

$$\text{Interval kelas} = \frac{20\% - 0}{4} = 5\%$$

Dimana,

Nilai Target ROE = 20

Nilai Minimum = 0

Jadi, kriteria skor indikator ROE adalah:

A = 15% – 20%

B = 10% - <15%

C = 5% - <10%

D = <5%

Seandainya suatu perusahaan memiliki ROE sebesar 16.8% maka nilai ROE yang dimiliki adalah A dengan skor indikator = 4.

TABEL 3.3
NILAI DAN SKOR INDIKATOR

Perspektif	KPI	Nilai	Skor Indikator
Finansial	ROA	A	4
	ROE		
	PMoS		
	<i>Debt Ratio</i>		
	<i>DRE</i>		
	TOTAL		-
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan		
	Profitabilitas pelanggan		
	<i>Custemer Retension</i>		
	<i>Number of Complian</i>		
	TOTAL		-
Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi		
	Layanan Purna Jual		
	TOTAL		-
Pembelajaran Dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan		
	Absensi Karyawan		
	<i>Employee Training Program</i>		
	TOTAL		-

Sumber: Rangkuti (2011 : 145)

Tabel 3.4
Menghitung Nilai Akhir total atau Total Skor

Perspektif	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Finansial			
Pelanggan			
Proses Internal			
Pembelajaran			

Jumlah Skor Tertimbang			
-----------------------------------	--	--	--

Sumber: Rangkuti (2011 : 146)

$$\text{Rumus } TotalScore = \frac{\text{Jumlahskortertimbang}}{\text{jumlahskortertimbangmaksimum}} \times 100\%$$

Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standar:

TABEL 3.5
KRITERIA PENGUKURAN PERUSAHAAN

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Rangkuti (2011 : 147)

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif yang didirikan dengan Akta Nomor 11 April 2000 dari Notaris Bapak Fransiskus Djoenadi, SH., Notaris di Pekanbaru. Anggaran Dasar Perusahaan mengalami perubahan, terakhir sesuai dengan Berita Acara Rapat. Perubahan anggaran dasar ini telah mendapat pengesahan dari Pemerintah Kota Pekanbaru Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pekanbaru Nomor 1175 / Dinas 04.01 / USDAG / VIII/ 2006 Tanggal 29 Agustus 2006.

PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru adalah salah satu anak perusahaan dari PT Kerta Jaya Utama (HONDA SOEKARNO-HATTA) yang didirikan oleh Bapak Robert Boyok pada Tanggal 25 Desember 1988. Latar belakang pilihan nama Kerta Karma Jaya adalah berdasarkan dari istilah kata Sanserkerta yang memiliki arti *“kereta yang berjalan dengan langkah sedikit demi sedikit namun memiliki kemakmuran bagi pemilik dan orang banyak”*. Dan tujuan pemberian nama Kerta Karma Jaya didapat dari Falfasah Jepang yaitu kebutuhan orang lain kepada diri kita adalah sebuah nikmat, maka jangan bosan untuk menghadapinya, karena bisa berbalik menjadi sebuah bencana.

Kebijakan pendirian perusahaan ini didasarkan pada permintaan kebutuhan produk otomotif khususnya motor yang semakin meningkat khususnya di kawasan Indonesia dan dunia pada umumnya. PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru

yang bermaksud berpartisipasi dalam membangun pasar regional dan nasional dengan membangun perusahaan yang menjualkan motor Produk YAMAHA baru yang didukung oleh geografis dan permintaan konsumen yang memadai.

Dan pada saat itu pula Bapak Hairodes yang saat itu menjabat sebagai GM (*General Manager*) di motor merek Suzuki yaitu PT Gemilang Jl. Tuanku Tambusai yang memberikan dan membuka peluang kepada Bapak Robert Boyok untuk mendirikan perusahaan *Dealer* motor Yamaha dipekanbaru. Karena prospek motor produk Yamaha tiap tahunnya semakin meningkat. Yang dimana PT Alpha Scorpion Medan memberikan peluang untuk membuka dealer motor Yamaha di Pekanbaru dengan Program 3 S (*Sales, Spare Part, Service*).

PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru berada di daerah Pekanbaru Riau Kelurahan Tangkerang Selatan Kecamatan Bukit Raya di Jalan H. Imam Munandar No. 8 A-C. Perusahaan bergerak di bidang otomotif. Sejak bulan Mei 2000, perusahaan telah mulai membuka perusahaan dan mempromosikan produk-produk YAMAHA, namun dengan kapasitas yang jauh di bawah yang ditargetkan sehingga manajemen menetapkan awal penjualan pada tanggal 1 Januari 2001. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Indonesia Surat Persetujuan Pendirian Perusahaan Nomor C-14038 HT. 01. 01. TH. 2000. Dan dengan Surat permohonan tanggal 11 April 2000 Nomor : 94/JN/04/2000.

Permulaan penjualan juga dimulai dengan Kontrak Kerjasama dengan Pihak Pemerintah Kabupaten Siak yang dibiayai oleh pihak Bank Riau Kepri.

Pada perjanjian kontrak yang disetujui dengan memberikan 300 Unit Motor Yamaha dengan berbagai merek.

Proyek ini juga memberikan pendapatan yang cukup besar bagi pendapatan Nasional pada umumnya dan Kota Pekanbaru pada khususnya, karena didapat dari konsumsi konsumen terhadap produk yang dijual dan pelayanan servis yang diberikan oleh perusahaan, serta dapat mengurangi pengangguran dengan membuka lapangan pekerjaan yang baru. Pemasaran motor hanya dilakukan pada pasar dalam negeri yang dikarenakan produk yang dijual merupakan produk luar negeri, dan memiliki porsi penjualan disetiap negara.

4.2 Visi dan Misi

4.2.1 Visi

Visi PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu :

1. Menjadi perusahaan distributor motor, produk dan jasa pendukungnya yang memiliki jaringan pemasaran terbesar di Indonesia.
2. Menjadi perusahaan yang terpercaya, meliputi SDM yang handal, system pengelolaan keuangan yang solid, dan infrastruktur yang tepat guna.

4.2.2 Misi

Misi PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu :

1. Melakukan terobosan dan analisa untuk pengembangan bisnis dengan membentuk jaringan-jaringan (Penjualan, Perawatan, dan Suku Cadang) baru diseluruh Indonesia.

2. Memastikan terjadinya pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar disetiap wilayah operasional.
3. Melakukan strategi bisnis perusahaan yang didukung oleh strategi kebijakan yang optimal.
4. Mengembangkan dan menempatkan karyawan sesuai dengan tuntutan kompetensi jabatan sehingga karyawan memiliki kapasitas serta dapat menjalankan tugas-tugasnya dan tanggungjawabnya dengan baik.
5. Menerapkan standar operasional yang tepat guna, sebagai landasan kerja untuk menghasilkan kinerja yang optimal.
6. Mengembangkan system infrastruktur, informasi teknologi serta sumber daya fisik yang tepat guna dan terintegrasi dengan departemen terkait, sesuai standar yang berlaku.
7. Melakukan Audit Internal control secara priodik dan objektif.

4.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dimaksudkan sebagai alat ukur kontrol bahkan diharapkan struktur organisasi dapat membawa persatuan dan dinamika suatu perusahaan, atau dapat dikatakan bahwa struktur organisasi inilah yang mempersatukan fungsi-fungsi yang ada dalam lingkungan tersebut. Adapun pembagian tugas masing-masing fungsi dalam struktur organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

a. President Director

President Director merupakan pemegang kekuasaan tertinggi, dan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan secara keseluruhan dan menjadi Pengambilan Keputusan Akhir.

b. Kepala Toko

Kepala Toko mempunyai tugas membantu *President Director* dalam hal mengatur perusahaan dan bertanggung jawab langsung kepada *President Director*. Ada pun tugas yang diberikan :

1. Penanggung jawab seluruh kegiatan operasional harian di dealer.
2. Membuat rencana target penjualan (unit dan part) dan service tahunan.
3. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan harian di dealer (*briefing* pagi dan sore).
4. Melakukan *review* pekerjaan semua bagian setiap bulan secara rutin.

c. Eksternal Audit

Eksternal Audit mempunyai tugas membantu *President Director* dalam hal mengaudit segala sesuatu yang terjadi di perusahaan.

d. Sales

1) Sales Counter

Sales Counter mempunyai tugas menjelaskan spesifikasi dan keunggulan produk YAMAHA, KSG, garansi dan jaringan *after sales*. Membantu pelanggan menyelesaikan administrasi pembelian, melakukan *follow up* pelanggan untuk membina relasi jangka panjang, serta menangani keluhan pelanggan.

2) Sales Admin

Melakukan administrasi pembelian pelanggan, membuat laporan penjualan dan stok, serta membuat dan menyimpan data-data pelanggan.

3) *Sales Man*

Bertugas mencari pelanggan potensial dan *follow up* pelanggan potensial.

e. *PDI Man*

Melaksanakan *pre delivery inspection* (PDI) secara lengkap sesuai dengan pedoman pelaksanaan kartu PDI.

f. *Service Counter*

Service Counter mempunyai tugas mencatat semua keluhan pelanggan di SPK atau *work order*. Menjelaskan *spare part* yang diganti dan biaya *service* pada pelanggan. Membuat laporan harian dan bulanan bengkel. Serta mengingatkan *service* lanjutan kepada pelanggan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut tentang struktur organisasi PT Kerta Karma Jaya di Pekanbaru.

BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Pengukuran Kinerja Yang Dipakai Perusahaan Saat Ini

Saat ini PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru masih mengukur kinerja perusahaannya secara tradisional yaitu menitikberatkan pada sisi analisis laporan keuangan (rasio keuangan). Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja manajemen hanya didasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, sebab ukuran keuangan dapat dengan mudah diperoleh berupa nilai kuantitatif yang berasal dari laporan keuangan. Sementara kinerja-kinerja non keuangan diabaikan karena dianggap sulit diukur dan memiliki kelemahan yang cukup mengganggu yaitu ketidakmampuannya mengukur aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual sumber daya manusia. (dikutip dalam jurnal Rahman 2001).

Untuk saat ini pengukuran kinerja menggunakan aspek keuangan, tetap digunakan karena kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri.

5.2 Pembobotan Perspektif *Balance Scorecard*

Balance Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek nonkeuangan. Langkah awal yang harus dilakukan adalah menetapkan bobot pada masing-masing perspektif untuk mencapai tujuan utama yang ditetapkan. PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru

memberikan bobot pada perspektif keuangan sebesar 40% dan pelanggan masing-masing sebesar 30%. Pertumbuhan penjualan didukung oleh kepuasan dan kepercayaan pelanggan kepada perusahaan, yang kemudian akan mencapai pertumbuhan profitabilitas. Kedua perspektif ini sama pentingnya dalam keberhasilan perusahaan. Untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru memberikan bobot masing-masing sebesar 10% untuk proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 20%. Perusahaan menganggap kedua perspektif ini sama pentingnya dalam memberikan kontribusi mencapai keberhasilan perusahaan. Ukuran sasaran tersebut terdiri dari ukuran hasil (*lagging indicator*) yang dapat dijabarkan pada tabel 5.1 dibawah ini:

Tabel 5.1 Pembobotan *Balance Scorecard*

Sasaran Strategi	<i>Lagging Indicators</i>
Perspektif Keuangan (F) (40%) 1. Peningkatan Profitabilitas perusahaan 2. Peningkatan pengembalian atas modal yang ditanamkan. 3. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari tiap rupiah yang diperoleh. 4. Rasio yang mengukur berapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai oleh kreditur. 5. Rasio yang menunjukkan persentase penyediaan dana oleh pemegang saham terhadap pemberi pinjaman.	1. <i>ROA</i> 2. <i>ROE</i> 3. <i>PMoS</i> 4. <i>Debt Ratio</i> 5. <i>Debt Ratio to Equity</i>
Perspektif Konsumen (C) (30%) 1. Loyalitas Pelanggan 2. Keluhan Pelanggan terhadap produk dan jasa yang diberikan 3. Peningkatan Kepuasan Konsumen 4. Peningkatan pendapatan dari produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen	1. <i>Customer Retention</i> 2. <i>Number of Complaint</i> 3. <i>Survey kepuasan konsumen</i> 4. <i>Rasio Profitabilitas konsumen</i>
Lanjutan	
Perspektif Bisnis Internal (I) (10%)	

1. Penjualan produk baru dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan 2. Tanggapan pelanggan terhadap produk dan jasa yang diberikan oleh Perusahaan	1. Proses Inovasi 2. Layanan Purna Jual
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (G & L) (20%) 1. Untuk meningkatkan Kualitas karyawan 2. Loayalitas Karyawan terhadap perusahaan 3. Peningkatan kepuasan karyawan	1. <i>Employee Training Program</i> 2. Absensi Karyawan 3. Survey kepuasan karyawan

Sumber: Wawancara Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

5.3 Perspektif Balanced Scorecard

5.3.1 Perspektif Keuangan

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari *shareholder*. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan tersebut. Sehingga profit yang dihasilkan dapat meningkat. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan sebagai berikut :

a) *Return on Assets* (ROA)

Analisis *Return on Assets* (ROA) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Oleh karena itulah besarnya ROA dapat ditentukan sebagai berikut :

$$ROA = \frac{NetIncome}{TotalAsset}$$

$$ReturnonAssets \text{ 2009} = \frac{(186.900.791)}{3.678.716.468} \times 100\%$$

$$ReturnonAssets \text{ 2009} = (5.08\%)$$

$$ReturnonAssets \text{ 2010} = \frac{2.806.469.581}{3.938.611.274} \times 100\%$$

$$ReturnonAssets \text{ 2010} = 71.26 \%$$

$$ReturnonAssets\ 2011 = \frac{1.873.670.431}{3.477.375.786} \times 100\%$$

$$ReturnonAssets\ 2011 = 53.88\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk 3 tahun terakhir yaitu dari tahun 2009 – 2011 menunjukkan bahwa bagian dari harta yang digunakan mengalami kerugian sebesar (5.08%) untuk tahun 2009 dan menghasilkan laba bersih setelah bunga dan pajak sebesar 71.26% untuk tahun 2010, pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 53.88%, namun tidak mengalami kerugian yang cukup besar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

TABEL 5.2
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
RETURN ON ASSET (ROA)
PERIODE 2009-2011
(DALAM RUPIAH)

TAHUN	<i>Net Income</i>	<i>Total Asset</i>	<i>ROA(%)</i>	Rata-rata ROA
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2)	
2009	(186.900.791)	3.678.716.468	(5.08%)	39.87%
2010	2.806.469.581	3.938.611.274	71.26%	
2011	1.873.670.431	3.477.375.786	53.44%	

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Berdasarkan analisis tabel 5.2 diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2010 *Return On Asset*-nya meningkat sebesar 75.34% dan pada tahun 2011 menurun sebesar 17.82%. Pada tahun 2009 penggunaan aktiva mengalami kerugian yang disebabkan karena beban-beban lain pada perusahaan terlalu besar dibanding laba usaha yang diperoleh. Sehingga menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Adapun beban lain-lain

yang dimaksud seperti beban bunga pada bank yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Walaupun pada tahun 2009 mengalami kerugian, untuk tahun 2010 pengeluaran aktiva yang dikeluarkan oleh perusahaan menghasilkan laba yang meningkat sebesar 75.34%. Hal ini disebabkan karena beban lain untuk tahun 2010 menurun sehingga menghasilkan laba bersih.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata ROA maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata ROA sebesar 75 %. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *Return Of Asset* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas ROA} = \frac{75\% - 0}{4} = 18.75\%$$

Jadi, kriteria skor indikator ROA adalah :

A = 56.25% - 75%

B = 37.5% - <56.25%

C = 18.75% - <37.5%

D = <18.75%

Berdasarkan perhitungan rata-rata *Return Of Asset* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 39.87%, maka dapat ditentukan skor indikator *Return Of Asset* adalah B karena berada pada interval 37.5% - 56.25%.

b) *Return on Equity* (ROE)

ROE adalah ukuran yang mewakili harapan dari *shareholder*. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh *shareholder*, adapun perhitungan ROE sebagai berikut :

$$ROE = \frac{NetIncome}{EquityCapital}$$

$$ReturnonEquity\ 2009 = \frac{(186.900.791)}{2.078.657.341} \times 100\%$$

$$ReturnonEquity\ 2009 = (8.99\%)$$

$$ReturnonEquity\ 2010 = \frac{2.806.469.581}{1.587.166.325} \times 100\%$$

$$ReturnonEquity\ 2010 = 176.82\%$$

$$ReturnonEquity\ 2011 = \frac{1.873.670.431}{4.183.653.056} \times 100\%$$

$$ReturnonEquity\ 2011 = 44.79\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas pada tahun 2009 mengalami penurunan pengembalian atas modal yang ditanamkan sebesar (8.99%) dari modal yang ditanamkan. Untuk tahun 2010 dan 2011 tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan sebesar 176.82% pada tahun 2010 dan sebesar 44.79% pada tahun 2011.

TABEL 5.3
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
RETURN ON EQUITY (ROE)
PERIODE 2009-2011

(DALAM RUPIAH)

TAHUN	<i>Net Income</i>	<i>Equity Capital</i>	<i>ROE(%)</i>	Rata-rata ROE
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2)	
2009	(186.900.791)	2.078.657.341	(8.99%)	70.87%
2010	2.806.469.581	1.587.166.325	176.82%	
2011	1.873.670.431	4.183.653.056	44.79%	

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Berdasarkan tabel 5.3 diatas menunjukkan bahwa *Return on Equity* untuk tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 8.99%. Untuk tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 184.81%. Untuk tahun 2011 mengalami penurunan dari tahun 2010 sebesar 132.03%. Salah satu faktor yang menyebabkan penurunan ROE pada tahun 2009 karena perusahaan mengalami kerugian. Salah satu penyebabnya karena pada tahun 2009 jumlah penjualan bersih mengalami penurunan yang disebabkan karena pengeluaran operasi perusahaancukup besar dibandingkan dengan modal saham yangdimiliki oleh perusahaan.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata ROE maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata ROE sebesar 75 %. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *Return Of Asset* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilaitarget} - \text{Nilaiminimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas ROE} = \frac{75\% - 0}{4} = 18.75\%$$

Jadi, kriteria skor indikator ROE adalah :

$$A = 56.25\% - 75\%$$

$$B = 37.5\% - <56.25\%$$

$$C = 18.75\% - <37.5\%$$

$$D = <18.75\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata *Return Of Equity* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 70.87%, maka dapat ditentukan skor indikator *Return Of Equity* adalah A karena berada pada interval 56.25% - 75%.

c) *Profit Margin on Sales* (PMoS)

Yaitu rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari tiap rupiah yang diperoleh. Pengukuran ini diperlukan sebagai indicator apakah perusahaan memperoleh pertumbuhan profit dalam periode yang lalu. *Profit margin on sales* dapat dihitung sebagai berikut :

$$PMoS = \frac{NetIncome}{Sales}$$

$$ProfitMarginOnSales (2009) = \frac{(186.900.791)}{11.516.716.688} \times 100\%$$

$$ProfitMarginOnSales (2009) = (1.62\%)$$

$$ProfitMarginOnSales 2010 = \frac{2.806.469.581}{26.151.707.605} \times 100\%$$

$$ProfitMarginOnSales 2010 = 10.73\%$$

$$ProfitMarginOnSales 2011 = \frac{1.873.670.431}{21.257.001.629} \times 100\%$$

$$ProfitMarginOnSales 2011 = 8.81\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas mengenai *Profit Margin on Sales* untuk tahun 2009-2011 yang menunjukkan bahwa dalam tahun 2009 sebesar(1.62%), tahun 2010 sebesar 10.73% dan tahun 2011 sebesar 8.81%.Dari hasil perhitungan diatas maka untuk lebih jelasnya dapat dilihat padatable berikut ini :

TABEL 5.4
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
PROFIT MARGIN ON SALES (PMoS)
PERIODE 2009-2011
(DALAM RUPIAH)

TAHUN	<i>Net Income</i>	<i>Sales</i>	<i>PMoS(%)</i>	Rata-rata PMoS
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2)	
2009	(186.900.791)	11.516.716.688	(1.62%)	5.97%
2010	2.806.469.581	26.151.707.605	10.73%	
2011	1.873.670.431	21.257.001.629	8.81%	

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Berdasarkan tabel 5.5 diatas dari hasil perhitungan *profit margin on sales* pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 12.35% yang menunjukkan bahwa profit margin pada tahun 2010 mengalami peningkatan yang cukup baik. Untuk tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 1.92%. Dan pada tahun 2009 mengalami kerugian yang disebabkan karena adanya peningkatan pada beban lain-lain. Walaupun mengalami kerugian namun pada tahun 2010-2011 mengalami kenaikan yang disebabkan karena penurunan pada beban lain-lain seperti bunga bank.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata PMoS maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata PMoS sebesar 15 %. Selanjutnya

adalah mengukur jumlah skor indikator *Profit Margin of Sales* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas PMoS} = \frac{15\% - 0}{4} = 3.75\%$$

Jadi, kriteria skor indikator PMoS adalah :

$$A = 11.25\% - 15\%$$

$$B = 7.5\% - <11.25\%$$

$$C = 3.75\% - <7.5\%$$

$$D = <3.75\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata *Profit Margin of Sales* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 5.97 %, maka dapat ditentukan skor indikator *Profit Margin of Sales* adalah C karena berada pada interval 3.75% - <7.5%.

d) *Debt Ratio*(DR)

Rasio Hutang merupakan rasio yang mengukur berapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai oleh kreditur. Semakin tinggi *debt ratio* semakin besar jumlah modal pinjaman yang digunakan di dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Rasio total hutang dengan total aktiva yang biasa disebut rasio hutang (*debt ratio*), mengukur persentase besarnya dana yang berasal dari hutang, sehingga perhitungan DR dapat dihitung sebagai berikut :

$$DR = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\text{Debt Ratio 2009} = \frac{977.982.478}{3.678.716.468} \times 100\%$$

$$\text{Debt Ratio 2009} = 26,58\%$$

$$\text{Debt Ratio 2010} = \frac{1.210.110.054}{3.938.611.274} \times 100\%$$

$$\text{Debt Ratio 2010} = 30,72\%$$

$$\text{Debt Ratio 2011} = \frac{1.666.451.766}{3.477.375.786} \times 100\%$$

$$\text{Debt Ratio 2011} = 47,92\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas untuk 3 tahun terakhir yakni dari tahun 2009-2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2009 sebesar 26,58% tahun 2010 sebesar 30,72% dan tahun 2011 sebesar 47,92%. Dari hasil perhitungan diatas maka untuk lebih jelasnya akan disajikan melalui tabel berikut ini :

TABEL 5.5
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
DEBT RATIO (DR)
PERIODE 2009-2011
(DALAM RUPIAH)

TAHUN	<i>Total Hutang</i>	<i>Total Aktiva</i>	<i>DR(%)</i>	Rata-rata DR
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2)	
2009	977.982.478	3.678.716.468	26.58%	35.08%
2010	1.210.110.054	3.938.611.274	30.72%	
2011	1.666.451.766	3.477.375.786	47.92%	

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Dari tabel 5.4 diatas yakni hasil perhitungan *Debt Rati* pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 4.14% dan pada tahun 2011 sebesar 17.20%. Sehingga dengan semakin tinggi *debt ratio* maka semakin besar

pula jumlah modal pinjaman yang digunakan dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata DR maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata DR sebesar 70 %. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *Debt Ratio* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas DR} = \frac{70\% - 0}{4} = 17.5\%$$

Jadi, kriteria skor indikator DR adalah :

A = 52.5% - 70%

B = 35% - <52.5%

C = 17.5% - <35%

D = <17.5%

Berdasarkan perhitungan rata-rata *Debt Ratio* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 35.08%, maka dapat ditentukan skor indikator *Debt Ratio* adalah B karena berada pada interval 35% - <52.5%.

e) *Debt Ratio to Equity* (DRE)

Debt Ratio to Equity adalah rasio yang menunjukkan persentase penyediaan dana oleh pemegang saham terhadap pemberi pinjaman.

Semakin tinggi rasio, semakin rendah pendanaan perusahaan yang disediakan oleh pemegang saham. Dari perspektif kemampuan membayar kewajiban jangka panjang, semakin rendah rasio akan semakin baik kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka panjangnya. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Debt to Equity Ratio* (DER) adalah sebagai berikut:

$$DRE = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Modal Sendiri}}$$

$$\text{Debt Ratio to Equity (2009)} = \frac{977.982.478}{2.078.657.341}$$

$$\text{Debt Ratio to Equity 2009} = 47.05\%$$

$$\text{Debt Ratio to Equity (2010)} = \frac{1.210.110.054}{1.587.166.325}$$

$$\text{Debt Ratio to Equity 2010} = 76.24\%$$

$$\text{Debt Ratio to Equity (2011)} = \frac{1.666.451.766}{4.183.653.056}$$

$$\text{Debt Ratio to Equity 2011} = 39.83\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas untuk 3 tahun terakhir yakni dari tahun 2009-2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2009 sebesar 47.05% tahun 2010 sebesar 76.24% dan tahun 2011 sebesar 39.83%. Dari hasil perhitungan diatas maka untuk lebih jelasnya akan disajikan melalui tabel berikut ini :

TABEL 5.6
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
DEBT RATIO TO EQUITY (DRE)
PERIODE 2009-2011
(DALAM RUPIAH)

TAHUN	Total Kewajiban	Modal Sendiri	DRE %	Rata-rata DRE
-------	-----------------	---------------	-------	---------------

2009	977.982.478	2.078.657.341	47.05	54.70%
2010	1.210.110.054	1.587.166.325	76.24	
2011	1.666.451.766	4.183.653.056	39.83	

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Dari tabel 5.6 diatas yakni hasil perhitungan *Debt Ratio to Equity* pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 29.19% dan pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 36.41%. Pada tahun 2010 *Debt Ratio to Equity* yang meningkat menunjukkan bahwa pemilik perusahaan mengurangi pendanaan terhadap PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru. Pada tahun 2011 *Debt Ratio to Equity* yang menurun menunjukkan bahwa perusahaan mampu membayar hutang jangka panjang.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata *Debt Ratio to Equity* maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata *Debt Ratio to Equity* sebesar 75%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *Debt Ratio to Equity* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas } \textit{Debt Ratio to Equity} = \frac{75\% - 0}{4} = 18.75\%$$

Jadi, kriteria skor indikator *Debt Ratio to Equity* adalah :

A = 56.25% - 75%

B = 37.5% - <56.25%

C = 18.75% - <37.5%

D = <18.75%

Berdasarkan perhitungan rata-rata *Debt Ratio to Equity* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 54.70 %, maka dapat ditentukan skor indikator *Debt Ratio to Equity* adalah B karena berada pada interval 37.5% - <56.25%.

5.3.2 Perspektif Pelanggan

Sasaran dari perspektif pelanggan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari pada strategi *customer perspektif* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah *customer retention*, *Number of Complaint*, *Customersatisfaction* sebagai *care customer measure*, serta *Profitabilitas Konsumen*.

Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu akan disajikan data pelanggan yang diperoleh dari PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru sebagai berikut :

TABEL 5.7
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
DATA PELANGGAN UNTUK TAHUN 2009 – 2011
(DALAM ORANG)

Tahun	Pelanggan Tetap	Pelanggan Yang Klaim	Total Pelanggan
2009	473	134	987
2010	1007	141	1619
2011	638	124	1491

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru

Berdasarkan tabel 5.7 yakni pada tahun 2010 total pelanggan mengalami peningkatan yang signifikan yaitu sebesar 64.03%, dan pada tahun 2011 jumlah pelanggan mengalami penurunan yaitu sebesar 7.90%. Salah satu faktor yang

menyebabkan jumlah pelanggan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru menurun karena banyaknya persaingan industri sejenis dan makin banyaknya dealer motor yang berdiri didaerah setempat. Kemudian Pihak Ketiga yang mengurangi jatah pengiriman produk Yamaha.

Berikut akan disajikan analisis perspektif pelanggan pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru sebagai berikut :

a) *Customer Retention*

Customer Retention adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan, *customer retention* adalah *care customer measure* yang di pilih perusahaan dalam mengidentifikasikan apakah konsumen merasa puas, maka diharapkan akan mempertahankan menjadi pelanggan tetap dari PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Namun jika tidak loyal dan tidak memutuskan kerjasama akan menyebabkan timbulnya *cost of lost customer* yang berdampak pada berkurangnya *financialreturn* yang diterima perusahaan.

Adapun perhitungan *customer retention* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru untuk tahun 2009-2011 yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

TABEL 5.8
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
TINGKAT *CUSTOMER RETENTION*
PERIODE 2009-2011

Keterangan	2009	2010	2011
Total Pelanggan	987	1619	1491

Total Pelanggan Tetap	473	1007	868
% <i>Customer Retention</i>	47.92%	62.20%	58.22%
Rata-rata <i>Customer Retention</i>	56.11%		

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Dari tabel 5.8 menunjukkan bahwa kinerja pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 14.28% dan pada tahun 2011 mulai mengalami penurunan sebesar 3.98%. Ini menunjukkan bahwa dalam mempertahankan pelanggannya cukup bagus terbukti dari kenaikan jumlah *customer* pada tahun 2009-2010, namun pada tahun 2010 ke 2011 jumlah pelanggan yang bertahan mengalami penurunan ini disebabkan oleh makin banyaknya persaingan sejenis dan banyaknya dibuka dealer motor di daerah tersebut. Tetapi hal ini membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Sehingga dapat menciptakan alternatif-alternatif yang baru untuk dapat mempertahankan pelanggan tetap.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata *customer retention* maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata *customer retention* sebesar 75%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *customer retention* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas } \textit{customer retention} = \frac{75\% - 0}{4} = 18.75\%$$

Jadi, kriteria skor indikator *customer retention* adalah :

A = 56.25% - 75%

B = 37.5% - < 56.25%

C = 18.75% - < 37.5%

D = < 18.75%

Berdasarkan perhitungan rata-rata *customer retention* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 56.11 %, maka dapat ditentukan skor indikator *customer retention* adalah B karena berada pada interval 37.5% - 56.25%.

b) Number of Complaint

Number of Complain adalah komplain dari pelanggan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang pada umumnya terjadi karena ketidaksesuaian produk yang dipesan atau karena produk yang di beli rusak. Garansi yang diberikan perusahaan ini merupakan hal baik yang dilakukan oleh PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Berikut ini akan disajikan perhitungan *number of complain* untuk tahun 2009-2011 yang dapat dilihat pada tabel 5.8 sebagai berikut :

TABEL 5.9
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
TINGKAT KLAIM PELANGGAN
PERIODE 2009-2011

Keterangan	2009	2010	2011
Total Pelanggan	987	1619	1491
Total Pelanggan Yang Klaim	134	141	124
% <i>Total Complaint</i>	13.57%	8.71%	8.31%

Rata-rata <i>Total Complaint</i>	10.20%
----------------------------------	--------

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Dari tabel 5.9 diatas menunjukkan bahwa klaim yang diterima perusahaan tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 4.86% dan tahun 2011 menurun sebesar 0.40%. Ini menunjukkan klaim-klaim yang diterima PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru setiap tahunnya dapat diperkecil. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru mampu mengatasi keluhan-keluhan dari pelanggannya dan selain itu juga perusahaan dapat mengendalikan kendala-kendala yang datang dari pelanggan.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata *number of complain* maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata *number of complain* yang paling maksimal menerima komplain dalam setahun sebesar 15 %. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *number of complain* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas } \textit{number of complain} = \frac{15\% - 0}{4} = 3.75\%$$

Jadi, kriteria skor indikator *number of complain* adalah :

$$A = 11.25\% - 15\%$$

$$B = 7.5\% - < 11.25\%$$

$$C = 3.75\% - < 7.5\%$$

$$D = < 3.75\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata *number of complain* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 10.20 %, maka dapat ditentukan skor indikator *number of complain* adalah B karena berada pada interval 7.5% - < 11.25%. Jadi, PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dalam menghadapi komplain bisa dikategorikan baik.

c) Profitabilitas Konsumen

Profitabilitas Konsumen digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai perusahaan dari penjualan produk Yamaha yang ditawarkan kepada konsumen dengan cara membagi laba bersih dengan penjualan bersih. Profitabilitas konsumen dapat dilihat pada tabel 5.9 dibawah ini:

TABEL 5.10
PROFITABILITAS KONSUMEN PT. KERTA KARMA JAYA
PEKANBARU

Keterangan	Tahun 2009 (Rp)	Tahun 2010 (Rp)	Tahun 2011 (Rp)
Laba Bersih	(186.900.791)	2.806.469.581	1.873.670.431
Penjualan Bersih	11.516.716.688	26.151.707.605	21.257.001.629
% Profitabilitas konsumen	-1,62%	10,73%	8,81%
Rata-Rata	5.97%		

Sumber: PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Hasil tabel 5.10 menjelaskan bahwa persentase profitabilitas konsumen pada tahun 2009 menurun sebesar (1.62%). Untuk tahun 2010 meningkat menjadi 12.35% dan mengalami penurunan menjadi 1.92% pada tahun 2011. Meskipun nilai rata-rata lebih tinggi di bandingkan profitabilitas konsumen pada tahun 2009 namun profitabilitas perusahaan

semakin meningkat pada tahun-tahun berikutnya melebihi nilai rata-rata, *Profitabilitas Konsumen* jadi semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen berarti menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata profitabilitas konsumen maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata profitabilitas konsumen sebesar 15%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator profitabilitas konsumen dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas profitabilitas konsumen} = \frac{15\% - 0}{4} = 3.75\%$$

Jadi, kriteria skor indikator profitabilitas konsumen adalah :

$$A = 11.25\% - 15\%$$

$$B = 7.5\% - <11.25\%$$

$$C = 3.75\% - <7.5\%$$

$$D = <3.75\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata profitabilitas konsumen pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 5.97% maka, dapat ditentukan skor indikator profitabilitas konsumen adalah C karena berada pada interval 3.75% - <7.5%.

Dalam hubungannya dengan uraian diatas, maka dalam penilaian mengenai tanggapan responden, seluruh responden telah mengisi kuesioner dan mengembalikan kuesioner. Oleh karena itulah akan disajikan tanggapan responden mengenai kepuasan pelanggan yaitu sebagai berikut :

d) Customer Satisfaction Index

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan (*customer value*). Tolak ukur kepuasan pelanggan terbagi atas lima hal, antara lain pangsa pasar, retensi pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelima hal tersebut disebut sebagai pengukuran inti pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000: 67).

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu item. Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan dari layanan jasa yang diberikan. Padaperspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan pelanggan dengan pertimbangan bahwa retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan.

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang pernah digunakan oleh Sri Wahyuni (2011) dari Universitas Dipenogoro dalam skripsi “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Semen Bososwa

Maros”. Dan Dimensi Kualitas menurut Gavin (1996), kuesioner ini terdiri dari 13 pertanyaan dan 20 *Responden* yang mencakup 6 atribut yaitu :

TABEL 5.11
DIMENSI KUALITAS MENURUT GARVIN

Dimensi Kualitas	Makna
<i>Communication</i>	Hubungan antara Penerima Jasa dan Pemberi Jasa
<i>Responsiveness</i>	Tanggapan Pemberi Jasa terhadap kebutuhan dan harapan Penerima Jasa
<i>Access</i>	Kemudahan Penerima Jasa berinteraksi langsung dengan Pemberi Jasa
<i>Competence</i>	Kemampuan dan Keterampilan Pemberi Jasa untuk memberikan jasanya kepada Penerima Jasa
<i>Reability</i>	Konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi harapan penerima jasa.
<i>Credibility</i>	Kepercayaan pihak penerima jasa dengan pemberi jasa.

Sumber : Garvin (1996)

Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan dengan menggunakan metode *Non-Probability Sampling*.

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan *Skala Linkert* seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74), sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Puas (STP) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Puas (TP) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral/Cukup Puas (N/CP) diberi nilai 3
4. Jika memilih Puas (P) diberi nilai 4
5. Jika Sangat Puas (SP) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 20, yang kembali sebanyak 20 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 13 pertanyaan.

Untuk pengujian *validitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16,00 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan valid. Hasil uji *reabilitas* untuk 13 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.835 ini menunjukkan bahwa kuesioner dikategorikan sangat *realible*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 20 kuesioner yang terdiri 13 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IK maks} &= R \times \text{PP} \times \text{EX maks} \\ &= 20 \times 13 \times 5 \\ &= 1300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK min} &= R \times \text{PP} \times \text{EX min} \\ &= 20 \times 13 \times 1 \\ &= 260 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5 \\ &= (1300 - 260) : 5 \\ &= 208 \end{aligned}$$

Dimana : PP = Banyaknya Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

1. 260 - 468 dikategorikan sangat tidak puas
2. 468 - 675 dikategorikan tidak puas
3. 676 - 884 dikategorikan cukup puas
4. 885 - 1093 dikategorikan puas
5. 1094 - 1302 dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka lima kategori diatas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval antara 885 – 1093.

TABEL 5.12
DATA KEUSIONER TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN
PT KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran

Pelanggan	Nilai Kuisisioner Untuk Nomor Pelanggan													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	45
2	5	5	4	5	4	1	4	5	2	5	4	3	4	51
3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	5	4	5	4	49
4	5	4	5	4	5	3	4	3	2	4	4	5	5	53
5	4	4	5	4	4	2	2	3	2	4	5	4	4	47
6	3	5	5	5	5	2	1	3	1	4	5	3	3	45
7	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	5	4	48
8	3	4	3	3	4	1	3	4	2	5	4	5	3	44
9	4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	3	4	3	44
10	3	3	3	2	4	1	3	3	2	3	4	4	3	38
11	4	5	4	5	5	1	2	4	1	4	4	3	3	45
12	4	5	4	4	4	2	2	4	2	5	4	5	3	48
13	4	4	4	4	4	1	4	5	2	5	4	5	4	50
14	4	3	4	5	4	2	3	3	2	5	4	3	4	46
15	4	3	4	3	4	2	3	3	2	5	3	3	4	43
16	4	4	3	2	4	4	3	4	2	5	3	4	4	46
17	4	4	4	3	4	2	2	3	2	5	4	4	5	46
18	5	4	4	3	3	3	1	5	1	1	1	3	4	38
19	2	2	4	2	2	4	1	3	3	3	1	1	1	29
20	4	3	3	4	3	2	3	2	2	5	5	4	3	43
Total Nilai														898

kuesioner adalah 898, Sehingga pelanggan dapat dikategorikan *puas* atas produk yang diberikan oleh PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan merasa *puas* atau berada dalam interval antara 885 – 1093. Walaupun memenuhi target, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang.

TABEL 5.13

**TINGKAT KEPUASAN KONSUMEN PT. KERTA KARMA JAYA
PEKANBARU**

No	Tanggapan Kepuasan Konsumen Terhadap Atribut pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	Skor Rata-Rata (Mean)
Communication :		
1	PT. Kerta karma Jaya Pekanbaru telah memberikan informasi yang Anda butuhkan. (Pertanyaan No.3)	4.01
2	PT. Kerta karma Jaya Pekanbaru memberikan interaksi yang menyenangkan. (Pertanyaan No.4)	
3	Pelayanan dari Karyawan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru bersikap Ramah. (Pertanyaan No.8)	
Responsiveness :		
4	Komplain yang Anda Lakukan kepada PT.Kerta Karma Jaya Pekanbaru. (Pertanyaan No.6)	3.20
5	PT.Kerta Karma Jaya Pekanbaru dalamanggapi keluhan pelanggan. (Pertanyaan No.7)	
Access :		
6	Prosedur pelayanan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang tidak berbelit-belit. (Pertanyaan No.5)	4.00
Competence :		
7	Pelayanan yang diberikan oleh PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru telah sesuai dengan harapan konsumen. (Pertanyaan No.1)	4.20
8	Pelayanan yang diberikan oleh PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru telah optimal. (Pertanyaan No.2)	
9	Kualitas pelayanan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru. (Pertanyaan No.9)	
10	Kemampuan teknisi PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru. (Pertanyaan No.10)	
Reability :		
11	Tarif dan jasa yang ditawarkan oleh PT.Kerta Karma Jaya Pekanbaru sesuai dengan profesionalisme karyawan. (Pertanyaan No.11)	4.00
Credibility :		
Lanjutan		

12	PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru telah memberikan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya. (Pertanyaan No.12)	4.01
13	Secara keseluruhan pelayanan yang diberikan oleh PT.Kerta Karma Jaya Pekanbaru. (Pertanyaan No.1)	
Jumlah Skor Nilai Rata-Rata Secara Keseluruhan		3.90

Sumber: Garvin (1996) Kuesioner Penelitian (diolah).

Pada tabel 5.12 dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada konsumen PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.90.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata kepuasan konsumen maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata kepuasan konsumen sebesar 5.00. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator kepuasan konsumen dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2, D = 1 dan E = 0, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{5}$$

$$\text{Interval kelas kepuasan konsumen} = \frac{5.00 - 1}{5} = 0.8$$

Jadi, kriteria skor indikator kepuasan konsumen adalah :

$$A = 4.3 - 5.0$$

$$B = 3.5 - 4.2$$

$$C = 2.7 - 3.4$$

$$D = 1.9 - 2.6$$

$$E = 1.0 - 1.8$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata kepuasan konsumen pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 3.90 maka, dapat ditentukan skor indikator kepuasan konsumen adalah B karena berada pada interval 3.5 – 4.2.

Terkait penilaian tersebut, PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru akan berusaha memberikan pelayanan terbaik. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan loyalitas kepada konsumen serta meningkatkan pencapaian konsumen baru.

5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Sasaran dari perspektif ini adalah untuk mengukur kinerja operasional perusahaan.

a) Proses Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Pada PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru dapat dilihat beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Antara lain adalah inovasi dalam menangani peningkatan penjualan dan administrasi. Dalam hal ini perusahaan telah melakukan beberapa upaya

antara lain : memberikan pelatihan kepada karyawan sehingga mereka dapat mengerjakan tugasnya sesuai dengan kebutuhan pelanggan, menggunakan alat yang sesuai dengan standar Yamaha seperti alat perbengkelan, alat pendeteksi kerusakan untuk mesin *INJEKSI*, hingga perubahan sistem administrasi yang berbasis komputerisasi. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.

Untuk menarik pelanggan PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru melakukan inovasi dengan pengadaan alat perbengkelan yang terbaik dan administrasi yang berubah ke system komputerisasi dengan persentase keduanya sebesar 50%, tujuannya untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada konsumen PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang akan merawat sepeda motor mereka dan mengurus administrasi sehingga ditargetkan proses inovasi ini sebesar 90%.

Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator inovasi penjualan produk / jasa baru dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas inovasi produk} = \frac{90\% - 0}{4} = 22.5\%$$

Jadi, kriteria skor indikator inovasi produk / jasa baru adalah :

A = 67.5% - 90%

B = 45% - < 67.5%

C = 22.5% - < 45%

$$D = < 22.5\%$$

Berdasarkan persentase, PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru saat ini dapat ditentukan skor indikator proses inovasinya adalah B karena berada pada interval 45% - < 67.5%.

b) Layanan Purna Jual

Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain berupa menerima klaim pelanggan pada saat jam kerja. Apabila ada keluhan maka para petugas akan cepat melayani keluhan atau klaim dari pelanggan pada hari itu juga. Kemudian ada juga layanan purna jual dimana Manajer akan menghubungi langsung pelanggan dengan menanyakan bagaimana produk yang dibeli apakah ada keluhan, layanan ini akan dilakukan selama 3 bulan pertama pembelian motor, serta Kepala Mekanik juga memiliki tugas purna jual yaitu dengan mengecek langsung hasil kerja para mekanik yang telah menservice motor pelanggan. Hal ini dilakukan semata-mata untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mendapat rasa puas dari mereka.

5.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan proses operasional tidak akan berjalan. Terlebih ditengah globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu membina dan mengembangkan SDM-nya. Adapun data karyawan yang diperoleh dari PT. Kerta karma Jaya Pekanbaru sebagai berikut :

TABEL 5.14
KEADAAN JUMLAH KARYAWAN
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
PERIODE 2009 -2011

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	Jumlah karyawan yang absen
2009	20	9	10
2010	17	8	9
2011	17	6	5

Sumber : PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru

a) *Employee Training Program*

Program yang dilaksanakan oleh perusahaan, yang bertujuan untuk memantau kinerja setiap karyawan. Jika hasil dari pelatihan di bawah standar maka karyawan diberi kesempatan untuk memperbaikinya dan bila tidak mampu maka kontraknya dihentikan. Program pelatihan ini juga merupakan saran standar dari karyawan yang diberi kesempatan untuk mengevaluasi dan meninjau apakah kontraknya masih bisa diperpanjang.

Data dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL 5.15
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
JUMLAH PELATIHAN TENAGA KERJA
PERIODE 2009-2011

Keterangan	2009	2010	2011
Total Jumlah Karyawan	20	17	17
Jumlah Karyawan yang mengikuti pelatihan	9	8	6
%Pelatihan Tenaga Kerja	45%	47.05%	35.29%
Rata-rata <i>Employee Training Program</i>	42.45%		

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui tingkat partisipasi training karyawan pada tahun 2009 sebesar 45%, tahun 2010 sebesar 47.05%, dan tahun 2011 sebesar 35.29%. Ini menunjukkan bahwa perusahaan mampumemberi pelatihan pada karyawan sehingga mereka dapat

meningkatkan kinerjanya sekaligus menaruh harapan besar pada tempat mereka bekerja. Namun pada tahun 2011 ada pengurangan karyawan yang akan di training, ini disebabkan dengan berbagai teknis perusahaan.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata *Employee Training Program* maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata *Employee Training Program* sebesar 50%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *Employee Training Program* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas } \textit{Employee Training Program} = \frac{50\% - 0}{4} = 12.5\%$$

Jadi, kriteria skor indikator profitabilitas konsumen adalah :

$$A = 37.5\% - 50\%$$

$$B = 25\% - < 37.5\%$$

$$C = 12.5\% - < 25\%$$

$$D = < 12.5\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata *Employee Training Program* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 42.45% maka, dapat ditentukan skor indikator *Employee Training Program* adalah A karena berada pada interval 37.5% - 50%. Sehingga PT. Kerta Karma Jaya

Pekanbaru berkategori sangat baik dalam memberikan pelatihan kepada karyawannya.

b) *Absenteeism*

Merupakan indikator dari kepuasan kerja karyawan, perusahaan sebagai suatu pedoman yang menunjukkan minat karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya dan dapat juga menunjukkan motivasi karyawan dalam bekerja. Data dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL 5.16
PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU
TINGKAT ABSENSI KARYAWAN
PERIODE 2009-2011

Keterangan	2009	2010	2011
Alpha	0	0	0
Izin	2	2	0
Sakit	8	7	5
Jumlah	10	9	5
Total Jumlah Karyawan	20	17	17
%Absensi	50%	52.94%	29.41%
Rata-Rata Absensi	46.12%		

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru (diolah)

Dari tabel diatas nampak bahwa tingkat absensi karyawan mengalami peningkatan pada periode 2009-2010 sebesar 2.94% ini disebabkan karena hal-hal yang tidak diduga, seperti sakit atau keperluan keluarga. Dan pada periode 2010-2011 mengalami penurunan yang signifikan yaitu sebesar 23.53%.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata *Absenteeism* maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata *Absenteeism* sebesar 50%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *Absenteeism*

dengan memberikan nilai $A = 4$, $B = 3$, $C = 2$ dan $D = 1$, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas } \textit{Employee Training Program} = \frac{50\% - 0}{4} = 12.5\%$$

Jadi, kriteria skor indikator profitabilitas konsumen adalah :

$$A = 37.5\% - 50\%$$

$$B = 25\% - < 37.5\%$$

$$C = 12.5\% - < 25\%$$

$$D = < 12.5\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata *Employee Training Program* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 42.45% maka, dapat ditentukan skor indikator *Employee Training Program* adalah A karena berada pada interval 37.5% - 50%. Dilihat dari data absensi dan perhitungan rata-rata *Employee Training Program*, PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dikategorikan sangat baik dalam memberikan pelatihan kepada karyawannya.

c) *Employee Satisfaction Index*

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang

digunakan untuk mengukur kepuasankaryawan adalah pengembangan kuesioner yang telah digunakan oleh Sri Wahyuni dari Universitas Dipenogoro dalam skripsi “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Semen Bosowa Maros”. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut disusun berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut :

- a) Aspek keuangan yang terdiri dari :
 1. Gaji atau upah
 2. Biaya pengobatan
 3. Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya
- b) Aspek non keuangan yang terdiri dari:
 1. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir selanjutnya.
 2. Memberikan perhatian dan penghargaan jika karyawan memberikan kemajuan bagi perusahaan.
- c) Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
- d) Secara keseluruhan karyawan merasa puas dengan perusahaan tempat mereka bekerja.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan maka dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan adalah metode *non-probability*. Dimana penentuan besaran sampel merupakan diambil seberapa banyak populasi atau karyawan yang

ada pada PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru sehingga dijadikan sampel (*Sampling jenuh/Sensus*).

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan *Skala Likert* seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74), sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada karyawan sebanyak 20, yang kembali sebanyak 17 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 15 pertanyaan.

Untuk pengujian *validitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16,00 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan *valid*. Hasil uji *reabilitas* untuk 15 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.918 ini menunjukkan bahwa kuesioner *sangat realible*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 17 kuesioner yang terdiri 15 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\text{IK maks} = R \times PP \times \text{EX maks}$$

$$= 17 \times 15 \times 5$$

$$= 1275$$

$$\text{IK min} = R \times PP \times \text{EX min}$$

$$= 17 \times 15 \times 1$$

$$= 255$$

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$= (1275 - 255) : 5$$

$$= 204$$

Dimana : PP = Banyaknya Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

1. 255 - 459 dikategorikan sangat tidak Setuju
2. 460 - 664 dikategorikan tidak Setuju
3. 665 - 869 dikategorikan cukup Setuju
4. 870 - 1074 dikategorikan Setuju
5. 1075 - 1279 dikategorikan sangat Setuju

Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka lima kategori diatas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan karyawan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkatSetuju atau berada pada interval antara 870-1074.

TABEL 5.17
DATA KEUSIONER TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN
PT KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

Karyawan	Nilai Kuisisioner Untuk Nomor Karyawan															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	3	4	2	5	58
2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	2	4	62
3	5	4	5	5	3	4	3	4	2	5	2	3	4	3	4	55
4	4	4	5	4	3	3	4	4	2	4	4	2	2	1	3	49
5	2	3	4	4	4	3	3	1	1	4	3	2	2	1	3	42
6	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	52
7	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	4	53
8	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	63
9	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	60
10	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	64
11	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	23
12	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	61
13	4	3	5	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	54
14	4	1	4	4	4	4	4	2	5	5	4	5	4	4	5	56
15	1	3	4	4	4	3	3	1	3	4	2	2	1	2	3	42
16	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	2	2	1	3	48
17	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3	2	5	58
Total Nilai																899

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari

penyebarankuesioner adalah $899 - 0$ (pertanyaan yang tidak valid) maka total indekskepuasan karyawan adalah 899, sehingga karyawan dapat dikategorikanSetuju.

Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan. Karyawan merasa *setuju* atau berada pada interval antara 870-1074 yaitu dengan nilai 899. Kinerja perusahaan jika dilihat

dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan.

Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan.

Untuk mengetahui skor rata-rata tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 5.18 di bawah ini :

TABEL 5.18
TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN PADA PT. KERTA KARMA JAYA
PEKANBARU

No	Tanggapan Kepuasan Karyawan Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru	Skor Rata-Rata (Mean)
Kompensasi :		
1	Jumlah gaji yang diterapkan perusahaan sesuai dengan pengorbanan waktu dan fisik yang diberikan. (Pertanyaan No.2)	3.47
2	THR yang diberikan perusahaan sudah layak. (Pertanyaan No.6)	
Pekerjaan itu Sendiri :		
3	Sistem Kerja yang diterapkan oleh perusahaan. (Pertanyaan No.1)	4.25
4	Kepastian kerja yang diberikan perusahaan. (Pertanyaan No.4)	
5	Secara keseluruhan puas dengan tempat kerja. (Pertanyaan No.15)	
Kondisi Kerja :		
6	Tunjangan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. (Pertanyaan No.5)	4.01
7	Asuransi Kerja yang diberikan oleh perusahaan. (Pertanyaan No.7)	
Promosi dan Training:		
8	Peluang untuk mendapatkan promosi pekerjaan yang diperoleh dari tempat kerja. (Pertanyaan No.8)	3.49
9	Pelatihan karyawan untuk naik jabatan yang lebih tinggi. (Pertanyaan No.3)	
10	Perusahaan selalu memperhatikan untuk menaikkan Gaji. (Pertanyaan No.12)	

Lanjutan		
	Hubungan dengan Atasan	
11	Memiliki hubungan yang baik dengan atasan. (Pertanyaan No.13)	3.12
12	Pemimpin selalu melibatkan stafnya dalam pengambilan keputusan. (Pertanyaan No.14)	
Hubungan dengan Teman Kerja :		
13	Hubungan yang erat dengan rekan kerja. (Pertanyaan No.10)	4.18
Motivasi :		
14	Pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi. (Pertanyaan No.9)	3.32
15	Perusahaan Selalu memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih baik. (Pertanyaan No.11)	
Jumlah Skor Nilai Rata-Rata Secara Keseluruhan		3.69

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Berdasarkan tabel diatas menghasilkan tentang hasil skor nilai rata-rata keseluruhan adalah 3.69.

Kemudian untuk mengetahui bobot nilai rata-rata kepuasan karyawan maka dilakukan wawancara dengan Manajer PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yang menetapkan nilai target rata-rata kepuasan konsumen adalah 5.00. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator kepuasan karyawan dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2, D = 1 dan E = 0, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{5}$$

$$\text{Interval kelas kepuasan karyawan} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Jadi, kriteria skor indikator kepuasan karyawan adalah :

$$A = 4.3 - 5.0$$

$$B = 3.5 - 4.2$$

$$C = 2.7 - 3.4$$

$$D = 1.9 - 2.6$$

$$E = 1.0 - 1.8$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata kepuasan karyawan pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru yaitu sebesar 3.69 maka, dapat ditentukan skor indikator kepuasan karyawan adalah B karena berada pada interval 3.5 – 4.2.

Terkait penilaian tersebut, keberhasilan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru terjuwud dengan penerapan teori *Gilmer* dengan baik yang meliputi pemberian kompensasi, pekerjaan yang dijalani karyawan, kondisi kerja, promosi pekerjaan, hubungan dengan atasan atau kepemimpinan, hubungan dengan teman kerja dan pemberian motivasi sebagai dorongan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

5.4 *Balanced Scorecard* PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru

TABEL 5.19
RANGKUMAN HASIL PENGUKURAN KINERJA DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PT. KERTA KARMA JAYA
PEKANBARU
TAHUN 2009 – 2011

Jenis Perspektif	Hasil			Kategori
	2009	2010	2011	
1. Perspektif Keuangan				
a. <i>ROA</i>	(5.08%)	71.26 %	53.44 %	B
b. <i>ROE</i>	(8.99%)	176.82%	44.79%	A
c. <i>PMoS</i>	(1.62%)	10.73%	8.81%	C
d. <i>Debt Ratio</i>	26.58%	30.72%	47.92%	B
e. <i>Debt Ratio to Equity</i>	47.05%	76.24%	39.83%	B
2. Perspektif Pelanggan				
a. <i>customer retention</i>	47.92%	62.20%	58.22%	B
b. <i>Number of Complain</i>	13.57%	8.71%	8.31%	B
c. <i>Profitabilitas Konsumen</i>	(1.62%)	10.73%	8.81%	C
d. <i>Customer Satisfaction Index</i>	-	-	-	B
3. Perspektif Proses Bisnis Internal				
a. Proses Inovasi	-	-	-	B
b. Layanan Purna Jual	-	-	-	A
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
a. <i>Employee training programme</i>	45%	47.05%	35.29%	A
b. <i>Absteeism</i>	50%	52.94%	29.41	A
c. Kepuasan karyawan	-	-	-	B

5.5 Hasil Penilaian Kinerja Keseluruhan Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing perspektif kemudian dilanjutkan dengan analisis pengukuran kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja dilakukan dengan pembobotan sesuai dengan yang ditetapkan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dengan hasil akhir berupa skor yang menjadi penilaian

pada perusahaan dengan menggunakan kriteria standar yang dapat dilihat pada tabel 5.20 dibawah ini:

TABEL 5.20
MENGHITUNG BOBOT INDIKATOR PER PERSPEKTIF

	Perspektif	Key Performance Indicator	Jumlah Indikator	Bobot (%)	Bobot Indikator
1	Finansial 5 Butir		5	40	8
		<i>ROA</i>			
		<i>ROE</i>			
		<i>PMoS</i>			
		<i>Debt Ratio</i>			
		<i>Debt Ratio to Equity</i>			
2	Pelanggan 4 Butir		4	30	7.5
		Indeks kepuasan konsumen			
		<i>Customer Retension</i>			
		<i>Number of Complain</i>			
		<i>Profitabilitas konsumen</i>			
3	Proses Internal 2 Butir		2	10	5
		Proses Inovasi			
		Layanan Purna Jual			
4	Pembelajaran 3 butir		3	20	6.6
		Indeks kepuasan karyawan			
		<i>Employee training programme</i>			
		<i>Absteism</i>			
	TOTAL				

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm. 143

TABEL 5.21
MENGUKUR SKOR TERTIMBANG MAKSIMUM

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Finansial	5	4	8	160
Pelanggan	4	5	7.5	150
Proses Internal	2	4	5	40
Pembelajaran	3	5	6.6	99
TOTAL				449

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm.144.

Untuk menghitung skor tertimbang maksimum, rumusnya adalah:

$$= \text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor Indikator} \times \text{Bobot Indikator}$$

Tahap selanjutnya adalah menghitung jumlah skor indikator, pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2, D = 1 untuk masing-masing indikator adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator (tabel 5.22), dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

TABEL 5.22
NILAI SKOR INDIKATOR

	Perspektif	Key Performance Indicator	Nilai	Skor Indikator
1	Finansial	<i>ROA</i>	B	3
		<i>ROE</i>	A	4
		<i>PMoS</i>	C	2
		<i>Debt Ratio</i>	B	3
		<i>Debt Ratio to Equity</i>	B	3
		TOTAL		15
2	Pelanggan	Indeks kepuasan konsumen	B	3
		<i>Customer Retension</i>	B	3
		<i>Number of Complain</i>	B	3
		<i>Profitabilitas konsumen</i>	C	2
		TOTAL		11

Lanjutan				
3	Proses Internal	Proses Inovasi	B	3
		Layanan Purna Jual	A	4
		TOTAL		7
4	Pembelajaran Dan Pertumbuhan	Indeks kepuasan karyawan	B	3
		<i>Employee training programme</i>	A	4
		<i>Absteism</i>	A	4
		TOTAL		11

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm. 145.

TABEL 5.23
MENGHITUNG NILAI AKHIR TOTAL PER KOMPONEN

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum	Skor Tertimbang	Nilai Akhir Komponen
Finansial	160	120	75%
Pelanggan	150	82.5	55%
Proses Internal	40	35	87.5%
Pembelajaran Dan Pertumbuhan	99	72.6	73.33%

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm. 146.

Rumus nilai akhir komponen (0-100) adalah:

$$\frac{\text{Skor Tertimbang}}{\text{Skor tertimbang Maksimum}} \times 100\%$$

Tahap selanjutnya adalah menghitung nilai akhir total atau total skor yang dapat dilihat pada tabel 5.24 dibawah ini:

TABEL 5.24
NILAI AKHIR TOTAL ATAU TOTAL SKOR

Perspektif	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Finansial	15	8	120
Pelanggan	11	7.5	82.5
Proses Internal	7	5	35
Pembelajaran	11	6.6	72.6
Jumlah Skor Tertimbang			310.1

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm. 146.

$$\text{Rumus Total Score} = \frac{\text{Jumlah Skor tertimbang}}{\text{Jumlah Skor Tertimbang Maksimum}} \times 100\%$$

$$= \frac{310.1}{449} \times 100\% = 69.06\%$$

Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standar kinerja perusahaan yang dapat dilihat pada tabel 5.25 dibawah ini:

TABEL 5.25
STANDAR KRITERIA PENGUKURAN PERUSAHAAN

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Rangkuti, 2011 hlm. 147.

Kesimpulan yang diperoleh adalah, kinerja PT. Kerta Karma jaya Pekanbaru secara keseluruhan dinilai sangat sehat dengan kategori A, dengan total skor sebesar 69.06%. Terkait penilaian tersebut, PT. Kerta Karma jaya Pekanbaru dituntut untuk terus meningkatkan kinerja keuangan maupun nonkeuangan perusahaan untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Meskipun dikategorikan sangat sehat (A), namun berdasarkan dari hasil yang diteliti PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru harus lebih hati-hati dalam menjalankan operasi perusahaan, karena hasil yang didapat hampir mendekati kategori kurang sehat.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan masalah dan pembahasan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Blanced Scorecard* dapat dilihat dari beberapa segmen atau perspektif; yaitu
 - a) Perspektif keuangan yang terdiri atas *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *ProfitMargin* (PMoS), dan *Debt Ratio* (DR) dan *Debt Ratio to Equity* (DRE);
 - b) Perspektif pelanggan yang terdiri atas *Customer Retention*, *Number of Complains*, *Profitabilitas Konsumen* dan *Customer Satisfaction Index*;
 - c) *Internal Business Process Perspective* terdiri atas Proses Inovasi dan Layanan Purna Jual.
 - d) Perspektif yang terakhir adalah *Learning and Growth Perspective* terdiri atas *Employee Trainingprogramme*, *Absenteeism*, dan Kepuasan Karyawan.
2. Berdasarkan perspektif keuangan, dimana rasio ROA-nya mengalami peningkatan, yakni pada tahun 2010 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2011 kembali mengalami penurunan namun tidak sampai menimbulkan kerugian. Pada rasio ROE yang

mengalami kenaikan pada tahun 2010 sebesar 102.40 dan turun pada tahun 2011 sebesar 44.79%.

3. Berdasarkan perspektif pelanggan, hanya *customer retention* yang mengalami kenaikan pada tahun 2010, dan pada tahun 2011 mengalami penurunan namun tidak signifikan. Sedangkan *number of complain* mengalami penurunan setiap tahunnya. *Profitabilitas Konsumen* mengalami fluktuatif setiap tahunnya. Untuk *Customer Satification Index* PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dikategorikan Puas dan bobot nilai kepuasan konsumen juga dikategorikan baik.
4. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, pada Proses Inovasi PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dikategorikan baik. Dan untuk Layanan Purna Jual dikategorikan sangat baik dikarenakan sudah sesuai standar Yamaha Alpha Scorpi.
5. Berdasarkan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, *Employee Training Program* PT. Kerta Karma dikategorikan baik, ini membuktikan sistem kerja PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru telah berjalan dengan baik. *Absenteeism* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dikategorikan sangat baik karena setiap tahunnya mengalami penurunan. *Employee Satification Index* PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dikategorikan Setuju dengan kebijakan perusahaan.

6.2 Saran

1. Pada perspektif keuangan, hal yang perlu diperhatikan adalah meningkatnya beban lain-lain yang jumlahnya tidak sedikit dimana hal tersebut dapat membebani sektor keuangan perusahaan yang apabila dibiarkan akan berdampak pada laba/rugi perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus menekan beban lain-lain pada perusahaan. Pada perspektif ada yang dikategorikan Cukup Baik yaitu PMoS, karena ini laba bersih perusahaan mengalami kerugian disebabkan faktor-faktor internal, meskipun penjualan banyak atau meningkat.
2. Pada perspektif pelanggan, perusahaan dituntut untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan agar loyalitas pelanggan bertahan. Dan lebih cepat dalam menangani keluhan konsumen.
3. Pada perspektif internal bisnis, perusahaan harus lebih memberikan motivasi kepada karyawan agar karyawan memiliki inovasi dalam memberikan pelayanan dan penjualan sehingga konsumen bisa terus loyal terhadap perusahaan, dan selalu memberikan layanan purna jual yang lebih menarik.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hal yang perlu diperhatikan adalah tingkat *absenteeism* yang tinggi, perusahaan perlu mendorong motivasi karyawan untuk mengurangi tingkat *absenteeism*.
5. Untuk hasil penilaian keseluruhan perusahaan yang dikategorikan sangat sehat (A), namun perusahaan harus lebih hati-hati dan harus

meningkatkan proses operasional perusahaan dan penjualan karena hasil yang didapat dari seluruh penilaian hanya didapat sebesar 69.06% yang hanya terpaut 4.06% dari kategori kurang sehat (BBB).

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an

Anthony, Robert N dan Robert H. Hermanson, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.

Blocher, Stout, dan Cokins. 2011. “ *Manajemen Biaya : Penekanan Strategis* ”. Edisi 5 Jilid 1. Jakarta. Salemba Empat.

Epstein, Marc J. And Manzoni, Jean-Francois (ed.) 2002. “*Performance Measurement And Management Control*”. Amsterdam. Elsevier Science.

Falah Rusdiyanto, Ahmad, 2010. “*Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*.” Skripsi tidak dipublikasikan, FE Universitas Diponegoro Semarang. (Online : <http://www.scribd.com/doc/87574160/ahmad-falah-rusdiyanto>) diakses pada tanggal 12 November 2012.

Garrison, Ray. H, dan Eric W. Norren, 2000, *Managerial Accounting*, Terjemahan: A. Totok Budisantoso, Salemba Empat, Jakarta.

Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Kaplan. Robert S dan Norton, David P. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Translating Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi, 2007, “*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*,” Salemba Empat, Jakarta.

Munawir S, 2002, *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Keempat, Cetakan Kedelapan, Liberty, Yogyakarta.

- Mutasowifin, Ali, 2002, "***Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi***", Jurnal Universitas Paramadina Vol.1 No. 3, Mei 2002: 245-264 (Tidak dipublikasikan).
- Niven, Paul R. 2005. "***Balanced Scorecard Diagnostic (Mempertahankan Kinerja Maksimal)***". Jakarta. PT. Elex Media Kaputindo.
- Rangkuti, F. 2011. "***SWOT Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan risiko***". Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rahman, Firdaus Abdul, 2001. "***Penggunaan balance Scorecard sebagai system Manajemen Strategik***", Makalah Manajemen Strategik, Universitas Dipenogoro. (Online : <http://id-jurnal.blogspot.com/2008/04/balance-scorecard-dan-akuntan-sebagai.html>) diakses pada tanggal 28 Desember 2012.
- Sawir, Agnes, 2001, ***Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan***, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2007, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Sugiono, 2008. ***Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)***. Cetakan Keduabelas, Alfabeta, Bandung.
- Suhendra, Maman 2004. "***Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT. X***". Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan. Volume 8, Nomor 2. (Online : <http://www.fiskal.depkeu.go.id/webbkf/kajian/maman-2.pdf>) diakses pada tanggal 28 Desember 2012.
- Sujianto, Agus Eko, (2011), ***Aplikasi Statistik dengan SPSS 16.0***, Penerbit Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta, ISBN: 978-602-8470-17-9.
- Tunggal Widjaja, Amin, 2003, ***Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard***, Harvarindo, Jakarta.
- Umar, Husain. 2002, ***Strategic Management In Action***, Cetakan Kedua, Gramedia, Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahyuni, Sri, 2011. "***Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros***." Skripsi tidak dipublikasikan, FE Universitas Hasanuddin, Makassar. (Online :

<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1346/Skripsi%20Sri%20Wahyuni.pdf?sequence=2>) diakses pada 17 November 2011.

Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard :Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT GramediaPustaka Utama.

Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

<http://dansite.wordpress.com/2009/04/10/pengertian-tujuan-dan-manfaat-penilaian-kinerja-karyawan/>

**KUESIONER UNTUK KARYAWAN PT KERTA KARMA JAYA
PEKANBARU**

Hal : Permohonan untuk mengisi kuesioner Pekanbaru,
Pebruari 2013

Kepada Yth : Bapak/Ibu Karyawan
PT Kerta Karma
Jaya Pekanbaru.

Saya adalah mahasiswa jurusan Manajemen (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai analisis dalam menilai kinerja pada PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas saya memohon kesediaan bapak/ibu agar sudi kirannya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai karyawan terhadap tempat bapak/ibu bekerja. Selain itu, kuesioner ini juga bertujuan untuk mengukur pembelajaran dan peningkatan kualitas pada PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Kuesioner yang akan diisi oleh bapak/ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner yang bapak/ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak/ibu akan mengisi kuesioner ini sesegera mungkin.

Hormat saya,
Peneliti

Tondi S
10971007037

Mohon Bapak/ibu/saudara(i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis Tick Mark (✓) seperlunya :

1. No. Responden :
2. Jenis Kelamin : () Laki-Laki () Perempuan

A. *Employee Satisfaction Index*

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibi/saudara(i) sebagai Karyawan PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru. Baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Mohon Bapak/ibu/saudara(i) memberikan pendapat dengan memberi tanda (✓) sesuai dengan kolom yang ada dengan keterangan sebagai berikut :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

RG/N : Ragu – Ragu / Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	RG/N	S	SS
1	Apakah menurut Anda sistem kerja yang diterapkan perusahaan sesuai dengan yang Anda lakukan ?					
2	Apakah menurut Anda jumlah gaji yang diterima sudah sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang telah Anda berikan?					
3	Apakah menurut Anda adanya pelatihan / training untuk karyawan yang diberikan perusahaan?					
4	Apakah menurut Anda perusahaan memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan ?					

5	Apakah menurut Anda jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan oleh perusahaan sudah layak dan memadai ?					
6	Apakah menurut Anda jumlah Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan oleh perusahaan sudah layak ?					
7	Apakah menurut Anda jumlah asuransi kerja yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan resiko kerja yang anda hadapi di tempat Anda bekerja ?					
8	Apakah menurut Anda perusahaan memberikan kesempatan untuk memperbaiki jenjang karir sesuai dengan prestasi yang Anda peroleh di tempat kerja ?					
9	Apakah menurut Anda perusahaan selalu memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja yang Anda berikan ?					
10	Apakah menurut Anda dalam perusahaan adanya terjalin komunikasi yang baik antara rekan sekerja ?					
11	Apakah menurut Anda perusahaan selalu memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya ?					
12	Apakah menurut Anda perusahaan selalu memperhatikan untuk menaikkan gaji karyawan ?					
13	Apakah menurut Anda dalam perusahaan adanya terjalin komunikasi yang baik antara pemimpin dan staff ?					
14	Apakah Anda pernah atau selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting di perusahaan ?					
15	Apakah secara keseluruhan, Anda puas dengan perusahaan tempat Anda bekerja ?					

**KUISIONER UNTUK PELANGGAN PT KERTA KARMA JAYA
PEKANBARU**

Hal : Permohonan untuk mengisi kuisioner Pekanbaru,

Pebruari 2013

Kepada Yth : Bapak/Ibu pelanggan

PT Kerta Karma

Jaya Pekanbaru.

Saya adalah mahasiswa jurusan Manajemen (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai analisis dalam menilai kinerja pada PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas saya memohon kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu terhadap layanan yang diberikan oleh PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Kuesioner yang akan diisi oleh bapak/ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner yang bapak/ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak/ibu akan mengisi kuesioner ini sesegera mungkin.

Hormat saya,
Peneliti

Tondi S
10971007037

Mohon Bapak/ibu/saudara(i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis Tick Mark (✓) seperlunya :

3. No. Responden :
4. Jenis Kelamin : () Laki-Laki () Perempuan

B. Customer Satisfaction Index

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibi/saudara(i) sebagai pelanggan PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru.

Mohon Bapak/ibu/saudara(i) memberikan pendapat dengan memberi tanda (✓) sesuai dengan kolom yang ada dengan keterangan sebagai berikut :

Tanggapan Positif (+)Tanggapan Negatif (-)

STP: Sangat Tidak Puas	Nilai = 1	Nilai = 5
TP: Tidak Puas	Nilai = 2	Nilai = 4
CP: Cukup Puas	Nilai = 3	Nilai = 3
P: Puas	Nilai = 4	Nilai = 2
SP: Sangat Puas	Nilai = 5	Nilai = 1

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STP	TP	CP	P	SP
1	Apakah menurut Anda PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru ini telah memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang anda harapkan ?					
2	Apakah Anda merasa PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru telah memberikan pelayanan yang optimal ?					
3	Apakah menurut Anda PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru telah memberikan informasi yang anda butuhkan secara tepat dan akurat ?					
4	Apakah menurut anda PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru telah memberikan interaksi yang menyenangkan ?					

5	Apakah menurut Anda prosedur pelayanan pelanggan yang ada di PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru tidak berbelit-belit ?					
6	Apakah Anda pernah melakukan complain kepada PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru dan tidak ditanggapi oleh PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru ?(Nilai Tanggapan Negatif)					
7	Apakah menurut Anda PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru telah menanggapi keluhan anda secara cepat dan tepat ?					
8	Apakah pelayanan PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru kepada pelanggan bersikap ramah ?					
9	Apakah pelayanan PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru kepada pelanggan tidak berkualitas ?(Nilai Tanggapan Negatif)					
10	Bagaimana menurut Anda mengenai pelayanan yang diberikan oleh teknisi PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru ini?					
11	Bagaimana menurut Anda tarif dan jasa yang ditawarkan oleh PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru sesuai dengan profesionalisme yang diberikan ?					
12	Apakah menurut anda PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru telah memberikan pelayanan yang baik dibanding dengan perusahaan yang lain ?					
13	Apakah menurut Anda secara keseluruhan PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru memiliki pelayanan yang baik ?					

TABEL
DATA KEUSIONER TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN
PT KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

[illegible]

TABEL 5.17
DATA KEUSIONER TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN
PT KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

Karyawan	Nilai Kuisisioner Untuk Nomor Karyawan															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	3	4	2	5	58
2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	2	4	62
3	5	4	5	5	3	4	3	4	2	5	2	3	4	3	4	55
4	4	4	5	4	3	3	4	4	2	4	4	2	2	1	3	49
5	2	3	4	4	4	3	3	1	1	4	3	2	2	1	3	42
6	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	52
7	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	4	53
8	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	63
9	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	60
10	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	64
11	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	23
12	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	61
13	4	3	5	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	54
14	4	1	4	4	4	4	4	2	5	5	4	5	4	4	5	56
15	1	3	4	4	4	3	3	1	3	4	2	2	1	2	3	42
16	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	2	2	1	3	48
17	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3	2	5	58
Total Nilai																899

Reliability dan Validitas (Kuesioner Karyawan)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	17	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	17	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	15

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan1	49.29	101.221	.526	.916
Pertanyaan2	49.53	101.515	.480	.918
Pertanyaan3	48.71	99.346	.665	.912
Pertanyaan4	48.88	99.235	.684	.911
Pertanyaan5	49.06	98.934	.639	.913
Pertanyaan6	49.29	96.596	.773	.908
Pertanyaan7	49.24	97.566	.784	.908
Pertanyaan8	49.71	96.221	.623	.913
Pertanyaan9	49.71	101.971	.421	.920
Pertanyaan10	48.71	106.346	.466	.918
Pertanyaan11	49.41	98.632	.712	.910
Pertanyaan12	49.76	93.441	.761	.908
Pertanyaan13	49.65	93.243	.784	.907
Pertanyaan14	50.35	104.618	.325	.923
Pertanyaan15	49.06	94.434	.827	.906

Reliability Dan Validitas (Kuesioner Pelanggan)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.835	13

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan1	44.70	44.853	.402	.828
Pertanyaan2	44.75	42.934	.530	.820
Pertanyaan3	45.05	43.208	.396	.830
Pertanyaan4	44.85	41.397	.561	.817
Pertanyaan5	44.65	42.345	.702	.812
Pertanyaan6	44.65	43.503	.423	.827
Pertanyaan7	45.70	43.063	.361	.834
Pertanyaan8	44.95	44.050	.332	.834
Pertanyaan9	44.40	45.726	.357	.831
Pertanyaan10	44.35	41.818	.475	.824
Pertanyaan11	44.90	38.411	.727	.802
Pertanyaan12	44.70	41.274	.529	.820
Pertanyaan13	44.95	42.366	.546	.819



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec.

Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

PT KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

NERACA

PER 31 DESEMBER 2009-2011

Dalam Rupiah				
	Catatan	31-Des-09	31-Des-10	31-Des-11
<u>Aktiva</u>				
<u>Aktiva Lancar</u>				
- Kas	1	9.065.360	19.815.910	27.292.380
- Bank	2	1.671.012.457	1.018.778.707	561.227.442
- Deposito	2	50.000.000	50.000.000	0
- Piutang	3	584.670.800	671.146.925	335.509.430
- Persediaan	4	1.206.097.325	1.971.320.375	2.376.395.200
Jumlah		3.520.845.942	3.731.061.917	3.300.424.452
Aktiva tetap setelah dikurangi akumulasi	5	157.870.527	207.549.356	176.951.334
Jumlah		157.870.527	207.549.356	176.951.334
Jumlah Aktiva		3.678.716.468	3.938.611.274	3.477.375.786
<u>Kewajiban & Ekuitas</u>				
<u>Hutang Lancar</u>				
- Hutang usaha	6	148.588.478	636.360.054	963.211.311
- Hutang Bank	7	776.250.000	519.250.000	626.350.000
- Hutang lain-lain	8	53.144.000	54.500.000	76.890.455
Jumlah		977.982.478	1.210.110.054	1.666.451.766
<u>Ekuitas</u>				
- Modal saham	9	615.000.000	925.078.950	655.210.000
- Saldo laba	10	631.186.814	(186.900.791)	2.806.469.581
- Saldo laba periode berjalan		832.470.527	848.988.166	721.973.474
Jumlah		2.078.657.341	1.587.166.325	4.183.653.056
Jumlah Kewajiban & Ekuitas		3.056.639.819	2.797.276.379	5.850.104.822

Sumber : Laporan Keuangan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru

Diketahui oleh :



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec.

Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

PT KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

LAPORAN LABA/RUGI

PER 31 DESEMBER 2009-2011

				Dalam Rupiah
	Catatan	31-Des-09	31-Des-10	31-Des-11
Penjualan	11	11.516.716.688	26.151.707.605	21.257.001.629
<u>Beban Pokok Penjualan</u>				
- BPP sepeda motor	12	10.419.970.225	21.963.795.650	17.960.913.550
- BPP suku cadang	13	288.203.820	154.780.014	148.400.231
Jumlah		10.708.174.045	22.118.575.664	18.109.313.781
Laba kotor		808.542.643	4.033.131.941	3.147.687.848
<u>Beban Usaha</u>				
- Beban penjualan	14	157.680.421	343.341.625	265.977.410
- Beban administrasi & umum	15	767.781.023	820.055.541	924.255.795
Jumlah		925.461.444	1.163.397.166	1.190.233.205
Laba usaha		(116.918.801)	2.869.734.775	1.957.454.643
<u>Pendapatan & Beban Lain-lain</u>				
- Pendapatan jasa giro		53.614.872	40.871.572	58.996.286
- Pendapatan lain-lain		16.367.118	22.393.622	24.787.926
Jumlah		69.981.990	63.265.194	83.784.212
Laba Bersih		(186.900.791)	2.806.469.581	1.873.670.431

Sumber : Laporan Keuangan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru

Diketahui oleh :

0



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan K

Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru

Data Konsumen

Tahun 2009 s/d 2011

NO.	Keterangan	TAHUN		
		2009	2010	2011
1	JANUARI	74	90	137
2	FEBRUARI	69	70	124
3	MARET	98	98	144
4	APRIL	39	111	164
5	MEI	49	134	183
6	JUNI	117	151	154
7	JULI	109	158	174
8	AGUSTUS	96	185	120
9	SEPTEMBER	73	159	93
10	OKTOBER	97	155	76
11	NOPEMBER	74	181	59
12	DESEMBER	92	127	63
Total		987	1619	1491

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec

Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru

Data Konsumen yang Klaim

Tahun 2009 s/d 2011

NO.	Keterangan	TAHUN		
		2009	2010	2011
1	JANUARI	12	0	2
2	FEBRUARI	0	4	0
3	MARET	5	5	8
4	APRIL	23	9	30
5	MEI	16	11	5
6	JUNI	0	1	24
7	JULI	9	18	13
8	AGUSTUS	6	34	8
9	SEPTEMBER	3	12	9
10	OKTOBER	32	17	15
11	NOPEMBER	21	27	3
12	DESEMBER	7	3	7
Total		134	141	124

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec.

Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru

Data Pelanggan Tetap

Tahun 2009 s/d 2011

NO.	Keterangan	TAHUN		
		2009	2010	2011
1	JANUARI	34	70	77
2	FEBRUARI	36	85	64
3	MARET	45	83	54
4	APRIL	21	81	51
5	MEI	34	97	60
6	JUNI	32	78	73
7	JULI	23	71	89
8	AGUSTUS	62	80	88
9	SEPTEMBER	59	89	73
10	OKTOBER	53	75	83
11	NOPEMBER	42	91	70
12	DESEMBER	32	107	86
Total		473	1007	868

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru

PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

KEADAAN JUMLAH KARYAWAN

PERIODE 2009-2011

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Keluar	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	Jumlah karyawan yang absen
2009	20	0	9	6
2010	17	3	8	3
2011	17	0	6	7

Sumber : PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec. Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

PT KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN

PER 31 DESEMBER 2009-2011

		Dalam Rupiah					
		31-Des-09		31-Des-10		31-Des-11	
1.	Kas						
	Merupakan jumlah uang tunai di tangan.	9.065.360		19.815.910		27.292.380	
	Jumlah		9.065.360		19.815.910		27.292.380
2.	Bank						
	Terdiri dari :						
	- BCA Giro	225.738.905		86.079.036		346.061.636	
	- Mega Giro	120.073.194		90.700.837		78.775.764	
	- BPD	55.334.418		95.087.046		29.625.179	
	- BCA Tabungan	120.391.497		159.030.980		41.538.771	
	- Bank Riau	99.863.849		253.003.210		0	
	- Bank VII	50.933.210		0		0	
	- Mega Tabungan	998.677.384		334.877.598		65.226.093	
	Jumlah		1.671.012.457		1.018.778.707		561.227.442
3.	Piutang						



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec. Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

	Terdiri dari :						
	- Piutang konsumen	36.056.800		39.829.300		57.435.430	
	- Piutang BAF	548.614.000		631.317.625		278.074.000	
	Jumlah		584.670.800		671.146.925		335.509.430
4.	Persediaan						
	Terdiri dari :						
	- Persediaan sepeda motor	1.141.097.325		1.886.320.375		2.316.395.200	
	- Persediaan suku cadang	39.000.000		50.000.000		25.000.000	
	- Persediaan jaket	26.000.000		35.000.000		35.000.000	
	Jumlah		1.206.097.325		1.971.320.375		2.376.395.200
5.	Aktiva tetap						
	Harga perolehan :						
	- Ruko	130.315.000		244.644.200		173.436.790	
	- Kendaraan	79.188.900		97.989.000		89.126.750	
	- Inventaris kantor	78.680.550		67.430.550		67.800.550	
	- Peralatan bengkel	88.469.150		89.265.436		51.265.436	
	Jumlah (a)	376.653.600		499.329.186		381.629.526	
	Akumulasi penyusutan :						
	- Ruko	60.315.000		112.639.710		87.964.420	
	- Kendaraan	40.663.900		69.889.000		58.109.000	
	- Inventaris kantor	51.865.466		45.163.550		31.436.550	



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec. Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

	-	Peralatan bengkel	65.938.707		64.087.569		27.168.221	
		Jumlah (b)	218.783.073		291.779.830		204.678.192	
		Nilai buku :						
	-	Ruko	70.000.000		132.004.490		85.472.370	
	-	Kendaraan	38.525.000		28.100.000		31.017.750	
	-	Inventaris kantor	26.815.084		22.267.000		36.364.000	
	-	Peralatan bengkel	22.530.443		25.177.867		24.097.215	
		Jumlah (a)-(b)		157.870.527		207.549.356		176.951.334
6.		Hutang usaha						
		Merupakan hutang pada PT. Alfa Scorpii sbb :						
	-	Hutang sepeda motor	128.023.855		596.603.475		819.775.875	
	-	Hutang suku cadang	20.564.623		39.756.579		143.435.436	
		Jumlah		148.588.478		636.360.054		963.211.311
7.		Hutang bank						
		Merupakan hutang pada bank	776.250.000		519.250.000		626.350.000	
		Jumlah		776.250.000		519.250.000		626.350.000
8.		Hutang lain-lain						
		Terdiri dari :						
	-	Pinjaman pada Ibu Lina	20.000.000		12.000.000		0	
	-	Hutang gaji	33.144.000		42.500.000		76.890.455	



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec. Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

	Jumlah		53.144.000		54.500.000		76.890.455
9.	Modal saham						
	Merupakan jumlah modal yang disetor	615.000.000		925.078.950		655.210.000	
	Jumlah		615.000.000		925.078.950		655.210.000
10.	Saldo laba						
	Terdiri dari :						
	- Laba tahun lalu	631.186.814		(186.900.791)		2.806.469.581	
	- Saldo laba periode berjalan	832.470.527		848.988.166		721.973.474	
	Jumlah		1.463.657.341		662.087.375		3.528.443.056
11.	Penjualan						
	Terdiri dari :						
	- Sepeda motor	11.112.374.788		25.505.288.416		20.375.251.575	
	- Suku cadang & service	314.307.800		571.451.300		820.540.500	
	- Retur penjualan	90.034.100		74.967.889		61.209.554	
	Jumlah		11.516.716.688		26.151.707.605		21.257.001.629
12.	Beban pokok penjualan sepeda motor						
	- Persediaan awal	640.843.325		853.044.500		1.015.223.050	
	- Pembelian	4.889.563.450		10.555.375.575		8.472.845.250	
	- Barang tersedia u/ dijual	4.036.518.950		9.540.152.525		6.632.992.375	
	- Persediaan akhir	853.044.500		1.015.223.050		1.839.852.875	



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec. Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

		Jumlah		10.419.970.225		21.963.795.650		17.960.913.550
13.	Beban pokok penjualan suku cadang							
	-	Persediaan awal	5.027.900		10.153.662		10.485.051	
	-	Pembelian	55.391.451		72.313.176		68.957.590	
	-	Barang tersedia u/ dijual	45.237.789		61.828.125		56.667.348	
	-	Persediaan akhir	10.153.662		10.485.051		12.290.242	
		Jumlah		115.810.802		154.780.014		148.400.231
14.	Beban penjualan							
	-	Pengurusan STNK	79.722.002		244.043.625		193.095.180	
	-	Uang kubu	35.128.419		16.014.000		13.893.000	
	-	Komisi/potongan harga	10.338.000		13.480.000		32.798.990	
	-	Souvenir/jaket	32.492.000		69.804.000		26.190.240	
		Jumlah		157.680.421		343.341.625		265.977.410
15.	Beban administrasi & umum							
	-	Beban gaji	537.708.000		539.653.000		615.603.500	
	-	Tunjangan	25.565.000		24.120.500		25.605.400	
	-	Beban kantor	55.224.700		57.751.100		95.415.550	
	-	Beban listrik & air	10.834.300		21.214.000		13.722.500	
	-	Beban telepon	8.842.500		10.735.000		12.526.000	
	-	Beban sewa pameran	10.063.100		10.050.000		5.177.523	



PT. KERTA KARMA JAYA PEKANBARU

JL. H. Imam Munandar No. 8 A-C Kel. Tangkerang Selatan Kec. Bukit Raya

Telp. (0761) 7796998 Fax. (0761) 7662251

-	Beban pemeliharaan bangunan	4.009.900		2.346.780		4.724.700	
-	Beban bengkel	20.482.326		27.609.000		32.598.900	
-	Beban perjalanan dinas	4.485.600		12.935.500		4.654.000	
-	Beban kendaraan	8.541.000		15.888.500		11.540.000	
-	Beban perizinan & pajak	44.449.100		50.450.100		51.078.300	
-	Beban bunga pinjaman	4.926.493		4.300.000		4.443.000	
-	Beban bank	9.003.563		8.596.790		9.829.990	
-	Beban penyusutan aktiva	10.482.333		14.696.156		14.789.835	
-	PBB	9.493.108		14.008.000		18.402.197	
-	Beban pengobatan	964.000		2.545.787		2.330.000	
-	Beban asuransi	1.007.000		1.082.810		757.575	
-	Beban lain-lain	1.699.000		2.072.518		1.056.825	
Jumlah			767.781.023		820.055.541		924.255.795

Sumber : Laporan Keuangan PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru

Diketahui oleh :

0

■
-

CURICULUM VITAE



Nama : Tondi Solloon

Tempat Tanggal Lahir : Pekanbaru, 21 Mei 1990

Jenis Kelamin : Laki-laki

Agama : Islam

Kewarganegaraan : Indonesia

Alamat : Jl. Soekarno - Hatta Komplek

Damailanggeng Blok 2/1 No.3

Telp / Hp : 0852 7192 4730

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Negeri 008 Pekanbaru dan sekarang menjadi SD Negeri 021 Tampan, Kecamatan Tampan, Kota Pekanbaru , Lulus Tahun 2003.
2. SMP Negeri 21 Pekanbaru, Kecamatan Sidomulyo Barat, Kota Pekanbaru, Lulus Tahun 2006.
3. SMA Tri Bhakti Pekanbaru, Lulus Tahun 2009.
4. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Manajemen Konsentrasi Keuangan Lokal A, Lulus Tahun 2013.